

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LEONARDO DAMIANI**

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO**  
**NA CIDADE DE TURVO-SC**

**CRICIÚMA**  
**2016**

**LEONARDO DAMIANI**

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO  
NA CIDADE DE TURVO-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
para obtenção do grau de bacharelado no  
curso de Administração da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Msc. Nelson Savi

**CRICIÚMA**

**2016**

**LEONARDO DAMIANI**

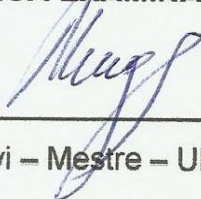
**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO  
NA CIDADE DE TURVO-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
para obtenção do grau de bacharelado no  
curso de Administração da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Msc. Nelson Savi

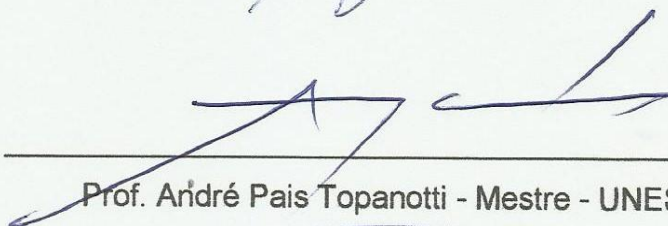
Criciúma, 21 de 06 de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**



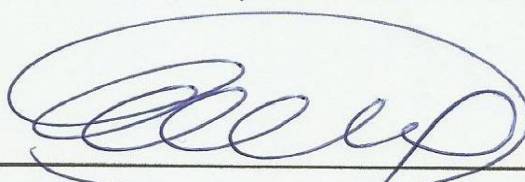
---

Prof. Nelson Savi – Mestre – UNESC - Orientador



---

Prof. André Pais Topanotti - Mestre - UNESC



---

Prof.ª Cristiane Dias - Especialista - UNESC

**CRICIÚMA**

**2016**

## **DEDICATÓRIA**

À minha família, que me deu carinho, força e coragem, me dando apoio nos momentos mais difíceis me ajudando a chegar até essa etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, a Deus, por me dar saúde, força e coragem para superar as dificuldades que encontrei nos momentos mais difíceis da minha vida.

Aos meus pais Antonio e Marizete, que me incentivaram desde criança a estudar e me apoiaram na minha caminhada e nos meus estudos.

A minha namorada Leticia, por estar ao meu lado me apoiando e dando força durante este trabalho.

Ao meu irmão Gian, que esteve presente me apoiando tanto nas horas fáceis quanto nas difíceis durante elaboração desse trabalho.

Ao meu orientador, Nelson Savi, pela dedicação, disposição e paciência para me dar orientações na elaboração do trabalho.

A auxiliar administrativo da empresa, Jovana Mezari Tramontin que abriu as portas da empresa para que eu pudesse elaborar o estudo e por ter me dado apoio para a conclusão desse trabalho.

E a todos meus amigos e colegas que me incentivaram do início ao fim do trabalho e durante esses quatro anos de estudos, em especial para meus grandes amigos André de Melo e Jhonatan Marcelino que sempre me apoiaram e deram força.

Enfim a todos que estiveram ao meu lado. Muito obrigado por tudo!

“A administração é uma questão de habilidades, e não depende da técnica ou experiência. Mas é preciso antes de tudo saber o que se quer.”

Sócrates.

## RESUMO

DAMIANI, Leonardo. **Estudo do clima organizacional em uma empresa de confecção na cidade de Turvo-SC**. 2016. 99 folhas. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O presente trabalho tem como principal finalidade analisar o clima organizacional de uma empresa do ramo de confecção situada na cidade de Turvo – SC, sendo o problema conhecer os fatores de influência no clima desta organização e os níveis de satisfação e insatisfação dos profissionais. O objetivo principal é analisar os fatores que influenciam o clima organizacional por meio de uma pesquisa de clima na empresa em estudo. Com informações obtidas por meio de pesquisa bibliográfica, oportunizando o conhecimento de documentos publicados com temas relacionados ao do estudo, como por exemplo: administração e suas funções e teorias; administração e políticas de recursos humanos; pessoas e organizações; comunicação; comportamento e clima organizacional; liderança; remuneração e benefícios e motivação. Foi realizada uma pesquisa descritiva e de campo junto aos profissionais da empresa, para avaliar suas percepções sobre fatores como: carreira; treinamento e desenvolvimento; autonomia e remuneração. Por meio de um questionário por meio de perguntas fechadas foi possível avaliar as variáveis pesquisadas e identificar pontos de melhoria e de fortalecimento do clima organizacional. Com essa análise leva a conclusão que para a empresa aumentar sua produtividade deve ficar atento as variáveis e aos índices de satisfação dos profissionais e principalmente aqueles que apontarem um maior índice de insatisfação. Observando que esses fatores implicam na motivação e na eficácia dos profissionais da empresa.

**Palavras-chave:** Organização. Clima Organizacional. Pessoas. Motivação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Gênero (1).....	47
Figura 2 - Estado civil (2).....	47
Figura 3 - Faixa etária (3).....	48
Figura 4 - Formação educacional (4).....	48
Figura 5 - Tempo de empresa (5).....	49
Figura 6 - Residência (6).....	49
Figura 7 - Meio de transporte que utiliza no trajeto casa x empresa x casa (7) .....	50
Figura 8 - Função/cargo na empresa (8).....	50
Figura 9 - Os profissionais são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos? (9) .....	51
Figura 10 - Em sua opinião, existe um bom relacionamento entre os membros da equipe seja no âmbito pessoal ou profissional? (10).....	52
Figura 11 - Os colegas de trabalho realizam suas atividades de forma integrada e ajudam-se mutuamente? (20) .....	52
Figura 12 - O clima de trabalho entre a equipe é bom? (29) .....	53
Figura 13 - Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa? (43) .....	53
Figura 14 - Existe política de treinamento e aperfeiçoamento na organização? (11).....	54
Figura 15 - A organização oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional? (14).....	55
Figura 16 – Sobre as políticas de treinamento, você às considera satisfatórias? (19).....	56
Figura 17 - 12) Os membros da equipe participam juntamente com seu superior das decisões que afetam o trabalho? (12) .....	57
Figura 18 - Você considera bom o relacionamento com seu superior imediato? (15).....	57
Figura 19 - Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança? (17) .....	58
Figura 20 - O superior imediato incentiva o trabalho em equipe? (22) .....	59
Figura 21 - Você considera o seu superior imediato um bom líder? (27) .....	59
Figura 22 - Você considera que seu trabalho é avaliado pelos seus superiores de forma justa? (28) .....	60
Figura 23 - Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários? (40).....	60
Figura 24 - Você respeita seu supervisor/coordenador/gestor/gerente? (51).....	61
Figura 25 - Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar? (13) .....	62



Figura 26 - Você Indicaria um amigo para trabalhar na empresa? (50) .....	62
Figura 27 - A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho? (16) .....	63
Figura 28 - As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias quanto à higiene? (32).....	64
Figura 29 - A empresa oferece um bom ambiente de lazer para os funcionários? (36)	64
Figura 30 - As condições ambientais de seu local de trabalho são satisfatórias quanto à ventilação? (49) .....	65
Figura 31 - Os profissionais sentem-se seguros em dizer o que pensam? (18).....	66
Figura 32 - O superior imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados? (23) .....	67
Figura 33 - A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos profissionais? (25) .....	67
Figura 34 - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas? (35).....	68
Figura 35 - Você conhece todos os procedimentos e os realiza de maneira eficiente? (44).....	69
Figura 36 - Você conhece plenamente a missão e a visão da empresa? (46) .....	69
Figura 37 - As informações do seu trabalho chegam com clareza para a gerencia? (47).....	70
Figura 38 - Você está satisfeito com o trabalho que realiza? (21).....	71
Figura 39 - Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado? (42) .....	71
Figura 40 - Você acha que o serviço realizado por você na empresa é importante? (24).....	72
Figura 41 - Seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional? (33) .....	73
Figura 42 - Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza? (26).....	74
Figura 43 - Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários? (52).....	74
Figura 44 - Tenho liberdade para fazer o meu trabalho da forma como considero melhor? (30) .....	75
Figura 45 - É você quem organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades? (31) .....	76

Figura 46 - Você acha seu trabalho realizado atualmente não necessitaria ser melhorado? (34) .....	77
Figura 47 - A empresa tem total interesse no bem estar dos funcionários? (41) .....	77
Figura 48 - A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade? (48) .....	78
Figura 49 - Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que os esperados pela empresa? (37) .....	79
Figura 50 - Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades? (38) .....	79
Figura 51 - Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto a estabilidade no emprego? (39) .....	80
Figura 52 - Você gostaria de trabalhar em outro departamento/setor da empresa? (45) .....	81
Figura 53 - Análise geral de satisfação das categorias .....	83
Figura 54 - Análise geral de insatisfação das categorias .....	84

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Estruturação publico-alvo .....	41
Quadro 2: Fontes de pesquisa bibliográfica .....	42
Quadro 3: Síntese dos procedimentos mercadológicos. ....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVO	15
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivo Específico	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b>	18
2.1 ORGANIZAÇÕES	18
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.3.1 Introdução e Definição de Clima Organizacional	22
2.3.2 Competências de Avaliação do Clima Organizacional	24
2.3.3 Tipos de Clima Organizacional	25
2.3.4 Indicadores do Clima Organizacional	25
2.3.5 Fatores de Influências Internas e Externas	27
2.4 PROCESSOS DE GESTAO DE PESSOAS	28
2.4.1 Recrutamento e Seleção	30
2.4.2 Rotatividade	31
2.4.3 Absenteísmo	31
2.4.4 Treinamento e Desenvolvimento	32
2.4.5 Remuneração	33
2.5 MOTIVAÇÃO	34
2.6 COMUNICAÇÃO INTERNA	35
2.7 LIDERANÇA	37
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	39
3.1 DELINIAMENTO DA PESQUISA	39
3.1.1 Pesquisa Descritiva	39
3.1.2 Pesquisa de Campo	40
3.1.3 Pesquisa Bibliográfica	40
3.2 DEFINIÇÃO DA AREA E POPULAÇÃO ALVO	41
3.3 PLANOS DE COLETA DE DADOS	42
3.4 PLANO DE ANALISE DOS DADOS	43

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>46</b>
4.1 CATEGORIA 01: PERFIL DOS PROFISSIONAIS .....	46
4.2 CATEGORIA 02: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .....	51
4.3 CATEGORIA 03: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	54
4.4 CATEGORIA 04: LIDERANÇA .....	56
4.5 CATEGORIA 05: IMAGEM DA EMPRESA .....	61
4.6 CATEGORIA 06: CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO.....	63
4.7 CATEGORIA 07: COMUNICAÇÃO .....	66
4.8 CATEGORIA 08: REALIZAÇÃO PROFISSIONAL .....	70
4.9 CATEGORIA 09: VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL.....	72
4.10 CATEGORIA 10: REMUNERAÇÃO .....	73
4.11 CATEGORIA 11: AUTONOMIA.....	75
4.12 CATEGORIA 12: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	76
4.13 CATEGORIA 13: RESPONSABILIDADE .....	78
4.14 CATEGORIA 14: ESTABILIDADE NO EMPREGO .....	80
4.15 CATEGORIA 15: CARREIRA.....	81
4.16 ANÁLISE GERAL DOS DADOS.....	82
4.17 SUGESTÕES DE MELHORIAS .....	85
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE(s) .....</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Há décadas atrás pessoas já destinavam uma grande parte do tempo de suas vidas trabalhando nas empresas, a grande maioria delas procurando crescimento e buscando alcançar sucesso. Desta forma o trabalho absorve o tempo de vida das pessoas que trabalham procurando obter sucesso e reconhecimento nas empresas (CHIAVENATO, 2005).

As pessoas necessitam das empresas para crescerem, alcançar cargos e obter sucesso, enquanto do outro lado, as empresas, necessitam do trabalho humano, para sua operação e produção de seus bens e serviços, possibilitando assim competir no mercado e alcançar os objetivos da empresa. Sendo assim a relação entre funcionários e empresa trata-se de uma troca, onde ambas as partes saem ganhando (CHIAVENATO, 1999).

Deve-se analisar o clima organizacional como o reflexo do espírito dos profissionais no qual estão trabalhando nas organizações, sendo essas pessoas as influenciadoras do clima organizacional, podendo deixa-lo agradável ou de forma contrária tornando-o desagradável e desmotivando os profissionais nas empresas diminuindo o desempenho (LUZ, 1996).

Conforme Chiavenato (2010a), o clima organizacional torna-se favorável quando traz satisfação para as pessoas participantes das convivências organizacionais, proporcionando e elevando a moral das pessoas, trazendo o conforto interno e assim o bem-estar. O clima organizacional pode ser considerado desfavorável quando traz frustrações para os profissionais, deixando os participantes da organização com desânimos.

Estudar o clima organizacional tem sua grande importância dentro das empresas, pois fornece um diagnostico geral de como está a relação entre empresa e os profissionais, porém também afirma que não basta apenas sentir que o clima não está bom, mas sim, é preciso identificar em qual setor isto ocorre, seus causadores e quais atitudes devem ser tomados para que seja minimizado esse mal (SOUZA, 1978).

Nos dias de hoje as áreas de Recursos Humanos, principalmente o clima organizacional, são amplamente discutidas pela sociedade, vendo que na atualidade não basta apenas obter funcionários altamente qualificados tecnicamente e não serem motivados emocionalmente. Quando bem motivados os profissionais

desempenham suas tarefas de forma mais satisfatória e desenvolvem seu crescimento e o crescimento da empresa. (CHIAVENATO, 2010a).

Gasparetto (2008), afirma que existem alguns fatores que deixa a avaliação do clima organizacional um tanto quanto complexa, dificultando a avaliação e concepção do clima. Observando que o clima é influenciado pelos pensamentos dos indivíduos relacionado aos seus cargos, salários, locais de trabalho e atitudes, assim interferindo na realidade organizacional.

Torna-se cada vez mais importante este estudo. Analisando que os fatores descritos por Gasparetto (2008), são considerados por muitas empresas como fatores que influenciam na produção e no rendimento e deixam de ganhar em produtividade e melhorias no desempenho das funções, encontra-se desse modo um ponto para ser pesquisado. Estudar detalhadamente os fatores que modificam o clima organizacional da empresa em análise, que atua no ramo de confecção.

A empresa em estudo atua no ramo de confecção de roupas, onde pesquisa levantada pela Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2016), aponta que no ano de 2015 ocorreu uma queda na produção física de têxtil e confecção, sendo 9,9% na indústria de Transformação, 10,4% no Vestuário e 14,6% no segmento Têxtil. Em 2015 ocorreu uma redução de 98.825 na geração de empregos e no ano de 2014 essa redução foi de 20.774. No ano de 2015 teve uma diminuição de 17,37% do valor em dólares das importações de têxtil e confecção em relação ao ano de 2014, já as exportações caíram em um ritmo menor, cerca de 8,19% comparado ao ano de 2014.

Conforme dados levantado pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC (2013), no estado de Santa Catarina o setor do vestuário e têxtil no ano de 2011 empregava 169.434 profissionais, em 9.702 estabelecimentos. Em 2012 as exportações da produção das indústrias têxtil e de vestuário Catarinense atingiram 5,1% do valor total exportado pelo Brasil, representando 172,7 milhões de dólares. Santa Catarina é o segundo polo têxtil do país.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Algumas empresas investem em equipamentos e outros materiais, esquecendo-se de seu bem mais precioso, o profissional. Esses estão sendo deixados de lado, possibilitando assim a instalação de um clima organizacional

desfavorável, onde os funcionários se sentem desmotivados a trabalhar e promover o seu crescimento da empresa.

Presumindo que funcionários valorizam não apenas o salário, mas sim fatores nos quais tornam seu relacionamento profissional harmônico, como por exemplo, respeito interpessoal, compreensão, admiração e *feedbacks*, podem facilitar a harmonia do local de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Em fábricas e setores de produção onde os trabalhos tornam-se cansativos e estressantes, levando os funcionários a se sentir não somente cansado fisicamente, mas também psicologicamente abalados e desmotivados a trabalharem, assim, podendo levar a falta de produtividade, acarretando para a empresa baixo rendimento financeiro, por falta de produção eficaz e aumento da rotatividade de funcionários, devido ao ambiente profissional e setorial não serem satisfatórios, sendo demonstrado isso através da baixa quantidade ou na qualidade produtiva (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

A empresa em que será feito a pesquisa encontra-se no ramo de confecção e de acordo com dados levantados pela FIESC (2013), o mercado no qual ela esta inserida tem um grande potencial de produção e exportação, porém também sendo um mercado com grandes números de concorrentes. Na cidade onde está situada se encontram outras fábricas de confecção tornando assim a concorrência ainda mais próxima.

Com este mercado com grandes concorrências exige que a empresa torne-se cada vez mais eficaz em sua produção, exigindo de seus profissionais o máximo de cada um, tornando muitas vezes o trabalho estressante e desgastante e juntamente com outros fatores podendo influenciar no clima organizacional da empresa.

Assim, surge a seguinte pergunta de pesquisa: quais os fatores que influenciam o clima organizacional e podem afetar a produtividade em uma empresa no ramo de confecção na cidade de Turvo – SC.

## 1.2 OBJETIVO

Nesta parte do trabalho serão apresentados os objetivos deste trabalho, tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos.



### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar os fatores que influenciam o clima organizacional e que podem afetar a produtividade em uma empresa no ramo de confecção na cidade de Turvo – SC

### **1.2.2 Objetivo Especifico**

- a. Caracterizar o ramo e a empresa em estudo;
- b. Identificar os fatores que influenciam o clima organizacional;
- c. Analisar os fatores de influencia no clima organizacional da empresa de acordo com os resultados da pesquisa;
- d. Apresentar ações de melhoria para mitigar os fatores que influenciam negativamente o clima organizacional e que podem afetar a produtividade dos profissionais;

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Neste mundo onde as empresas se encontram inseridas, qualificar e motivar as pessoas são de extrema importância para que a empresa sobreviva. Muitos setores investem em novos equipamentos e na qualidade dos produtos e esquecem que para o profissional possa desempenhar suas funções corretamente com novos equipamentos, deve haver readaptações, que possam tirar esses profissionais de sua zona de conforto e permitir que busquem novos objetivos e metas juntos com a empresa. Para que as empresas tenham sucesso, é necessário entender as necessidades de seus profissionais, descobrir o que os motiva a exercer suas funções ou então o que os desmotivam (CHIAVENATO, 2010b).

A elaboração deste trabalho tem o intuito de demonstrar a importância dos estudos dos fatores influenciadores do clima organizacional, pois profissionais desmotivados podem executar suas funções em menor escala e diminuir seu ritmo de trabalho. Através deste estudo, serão propostas melhorias no clima organizacional da empresa tentando melhorar o rendimento de seus funcionários.

Esta pesquisa é relevante para o pesquisador, pois com a pesquisa vai adquirir ainda mais conhecimento sobre o assunto abordado, para a universidade

que terá em seus materiais de estudo mais uma pesquisa, uma abordagem relacionado à área de Recursos Humanos, mais específica no tema de clima organizacional, também irá torna-se relevante para a empresa na qual será aplicado à pesquisa, onde serão apresentados os fatores que influenciam no clima e quais atitudes deverão ser tomadas, suas melhorias e sugestões.

Tornando oportuno este estudo pelo fato de que os profissionais cada vez mais procuram empregos que atendam não somente o lado financeiro, mas também valorizem seus talentos e que os motivam emocionalmente, observando que as empresas devem procurar estudar mais esses fatores que motivam os profissionais melhorando o clima da organização e relativamente à produção.

Sendo viável este trabalho considerando o tempo necessário disponível para elaborar os estudos, pesquisa e levantamento de dados e definir as estratégias a serem tomadas para melhorar ou então manter o clima organizacional adequado, também observando que a empresa em estudo abra as portas para que seja aplicado o levantamento de dados e se fará presente para ajudar com mais informações para concluir o estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas seções a seguir será elaborada a contextualização teórica para embasamento de afirmações e conhecimento para aplicar a pesquisa. Serão contextualizados conceitos básicos de alguns fatores no qual estão ligados a clima organizacional e empresas.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES

Na definição de Chiavenato (2005), organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas, mas com divisão de trabalho para buscarem um mesmo propósito. É nas organizações que muitas pessoas combinam seus esforços e trabalhos para trabalharem juntas para alcançarem objetivos que seria impossível de ser alcançados sozinho. As organizações são uma espécie de cooperativismo racional, onde pessoas cooperam entre si para proporcionar resultados que individualmente não seriam alcançados. As pessoas estão sempre ligadas às organizações sejam como sociedade ou como na vida particular, estamos sempre em contatos com as organizações participando ou não como membros delas.

Na visão de Kanaane (1999), a organização é um sistema social criado por um conjunto de importâncias demonstradas pelos indivíduos que fazem parte da organização, esses valores são passados de profissionais para profissionais criando uma importância e responsabilidade sobre as novas gerações. A estrutura de cargos, o status, poder e a tecnologia são os valores que representam elementos básicos essenciais para atuação organizacional.

Toda organização é formada pelas pessoas, dependendo delas para que ocorra o sucesso e o desenvolvimento da organização. Existe a necessidade de ocorrer uma cooperação dos profissionais da empresa para poder encontrar e alcançar os objetivos e desenvolver a organização (FARACO, 2007).

Uma organização é um conjunto de componentes elaborados para atingir um objetivo conforme um plano criado. Assim sendo existe três pontos relevantes, sendo o primeiro o objetivo no qual a organização foi criada para alcançar, depois em segundo o projeto estabelecido e por terceiro a entrada de energia, informações e matérias. A organização deve saber quais suas metas, objetivos e qual ambiente interno deseja proporcionar para seus participantes, sem saber suas finalidade e

direção à organização não seguira o caminho que definiu, mas sim pelo o que os outros decidirem (CHIAVENATO, 2003).

Para Kanaane (1999), a finalidade das organizações esta em representar os propósitos a serem alcançados, e os impactos no ambiente interno e externo. As influencias refletem o momento em que a organização se encontra e os recursos empenhados para alcançar a sua missão e metas. Os resultados organizacionais também recebem influencia de fatores relacionado ao clima e cultura organizacional.

As organizações surgiram em função das limitações individuais das pessoas, elas conseguem ultrapassar suas barreiras quando trabalham em equipe, assim a cooperação e a colaboração dos indivíduos em busca de objetivos comuns cria o alicerce da organização. A junção desses esforços coletivos torna-se uma multiplicação dos esforços individuais, desta maneira que o controle das organizações saiu do modo de comando hierárquico e de regras burocráticas para chegar à responsabilidade solidaria gerada pelo trabalho em grupo, cooperação e coletividade (CHIAVENATO, 2005).

O ambiente organizacional é influenciado pelo conjunto valores, normas e padrões sociais, demarcando o que é conceituado como cultura organizacional. A cultura organizacional se constitui através dos valores que são cultivados pelos indivíduos da organização. As expectativas e anseios dos trabalhadores identificam o clima organizacional existente em um período de tempo na organização (KANAANE, 1999).

Dentro de cada organização existem fatores que podem influenciar as pessoas e o modo em que a organização opera. Um desses fatores é a cultura organizacional que pode influenciar em alguns aspectos os profissionais, e também os profissionais podem influenciar e modificar as culturas organizacionais.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme Chiavenato (2005), cada organização tem suas características individuais, seus próprios estilos de comportamentos e de vida, sua personalidade, e também mentalidade. Também afirma que as organizações muitas vezes têm características que não são tocáveis, concretas, sendo intangíveis. A cultura organizacional é a grande influencia de vários fenômenos que ocorrem dentro das organizações, sendo de extrema importância o estudo da cultura organizacional,

pois consiste no DNA da empresa, onde mostra como a empresa “vive” e quais seus costumes e formas de comportamentos.

Chiavenato (2005) define a cultura organizacional de uma forma mais ampla, onde que cada nação ou sociedade tem uma cultura própria onde influenciam o comportamento das pessoas e das organizações. Existem variáveis culturais que formam as culturas das sociedades onde compreende os valores compartilhados, códigos de condutas, hábitos, tradições e artefatos que são transmitidos a gerações. A mudança na cultura acontece da forma em que enquanto as gerações mais velhas tentam passar para as gerações atuais suas culturas e padrões de convivências, em contra partida as gerações mais novas resistem a esses padrões provocando mudanças e transformações. As variáveis culturais citadas acima são quem determinam as atitudes básicas em relação ao trabalho, materialismo, tempo, mudanças e individualismo. A motivação e expectativas das pessoas perante o trabalho e relações em grupos são afetadas diretamente por essas atitudes, podendo afetar os resultados esperado de cada pessoa.

Conforme Luz (2003), a cultura de uma organização é construída por aspectos, que dão a elas um modo diferente e particular de ser. A cultura organizacional é para as organizações o mesmo que a personalidade para os indivíduos. A cultura de uma empresa representa seus estilos de trabalho, crenças e valores onde diferencia uma instituição da outra. A identidade de uma organização e a identidade e o reconhecimento dos profissionais são moldados pela cultura. Luz (2003), também afirma que a cultura da organização recebe influencia culturais da sociedade na qual ela esta inserida.

Na visão de Wagner III e Hollenbeck (2003), dentro de toda organização com cargos formais, com relações estruturais encontra-se regras, interligações e procedimentos não oficiais tornando uma organização informal. O surgimento desta organização informal acontece através dos funcionários que realizam mudanças naturais, no jeito de elaborar as atividades e processos, sendo estas mudanças não autorizadas pelas chefias. Com o passar do tempo essas mudanças vão alterando a maneira formal de proceder com as atividades, surgindo uma nova cultura e noções para a organização que começa a ser compartilhadas entre os colegas de trabalho. Portanto a cultura organizacional é uma maneira informal de perceber a participação dos funcionários na organização que mantém os participantes desta organização unidos.

Conforme afirma Chiavenato (2005), a cultura das organizações não é algo que possa ser tocado, palpável. Não sendo possível identifica-la ou observada em si mesma, mas pode ser percebida pelas suas decorrências e consequências. Podendo ser considerado como um *iceberg*, encontram-se na parte fora da água, as partes visíveis e superficiais, as que são observadas nas organizações que decorrem de sua cultura, já na parte submersa são os aspectos invisíveis e profundos, onde dificulta a percepção, nesta parte se encontra as partes psicológicas e sociológicas da cultura. Como comparado com o *iceberg* à cultura organizacional tem varias camadas e quanto mais profunda a camada existe uma maior dificuldade de modificar a cultura da organização.

Toda cultura organizacional tem a existência de um conjunto de normas e valores básicos que afeiçoam os comportamentos dos participantes e tendem a ajuda-los a compreender como a organização funciona. Em algumas empresas essas normas e valores culturais são voltados a incentivar a descoberta de novas tecnologias e materiais desenvolvendo novos produtos já em outras empresas essas normas e valores culturais estimulam a produção de produto de qualidade. As normas e valores tem uma extrema importância para que os profissionais possam entender os pensamentos, percepções e sentimentos que compõe a cultura de uma organização (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

Ao tomar conhecimento das análises das relações interpessoais em um contexto organizacional, se encontra sinais que caracterizam a cultura existente na organização. As interações mostram qual nível de formalidade está presente no ambiente da organização, tornado visível se a flexibilidade das relações é maior ou menor entre os membros. As relações de autoridade e poder refletem os níveis ocupados pelos profissionais na organização. Esses níveis ou posições refletem o grau de influencia e as realizações dos profissionais (KANAAANE, 1999).

O modo de como os profissionais interage, expressam e agem pode definir e ajudar na análise da cultura organizacional. As organizações que conseguirem entender a cultura organizacional que está influenciando os profissionais conseguirá dominar uma grande ferramenta de gestão de pessoas (ZILLI, 2011).

Cada organização cria, cultiva e mantém seu próprio estilo de cultura. Desta forma algumas empresas são conhecidas por características próprias. A cultura organizacional pode ser o sucesso ou o fracasso da organização, sendo

flexível e impulsionar a organização ou então rígida e travar o desenvolvimento da organização. Algumas culturas permitem que sejam implantadas mudanças e melhorias no desempenho da organização já outras culturas não permitem isto (CHIAVENATO, 1999).

O estudo de temas relacionados à cultura organizacional consiste em um dos mais delicados no campo da administração, pois envolve os aspectos no qual as organizações valorizam e muitas das vezes significam a razão de sua existência. Deve ser considerado que as organizações ajustam sua cultura para que ocorra a melhoria nas condições de desenvolvimento dos profissionais e visando as mudanças que ocorrem no ambiente externo (GIL, 2001).

A cultura organizacional conforme já citado acima é moldada pela organização, mas também pelos profissionais e a maneira pela qual se comportam nas organizações. O clima organizacional pode ser uma consequência da cultura, dependendo dos princípios e valores que a organização conserva, sendo esses influenciadores do clima organizacional.

## 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta seção será visto conceitos de clima organizacional, também as competências de avaliação do clima, os tipos de clima organizacional que existe dentro de cada organização, os indicadores e também os fatores internos e externos que influenciam o clima organizacional.

### 2.3.1 Introdução e Definição de Clima Organizacional

Quando uma organização é criada, a ideia é que ela cresça cada vez mais, porém para alcançar essas metas torna-se necessário tomar conhecimentos sobre as influências externas e internas que afetam diretamente e indiretamente a organização. Entre os fatores internos, um que merece uma atenção maior é o clima organizacional que reflete o comportamento da empresa, onde este afeta o relacionamento dos profissionais (CITADIN, 2010).

Chiavenato (2003) define o termo clima organizacional como sendo as propriedades que motivam o ambiente organizacional, significando os aspectos que provocam várias espécies de motivação. Também afirma que os seres humanos

estão ligados diretamente a uma espécie de ajustamento a variáveis de decisão, este ajustamento está ligado ao sentido de satisfação de suas necessidades e manter o equilíbrio emocional, porém o ajustamento não refere somente à satisfação de suas necessidades de segurança e fisiológicas, mas também as satisfações relacionadas a pertencer a um grupo social, com autorrealização. A insatisfação com essas necessidades é o que causa problema no ajustamento, influenciando o clima organizacional. Visando ser de importância que a administração das empresas conheça e compreenda a natureza do ajustamento, pois essas necessidades superiores são muito dependentes de outras pessoas principalmente daquelas que tenham alguma autoridade sobre as demais.

A cultura e o clima organizacional tem uma ligação. Sendo que a cultura é a causa e o clima a consequência dentro das organizações (LUZ, 2003)

Quando é tomado conhecimento das expectativas, necessidades, vontades e das relações interpessoais, pode definir e entender o clima organizacional presente no contexto da organização (KANAANE, 1999).

O clima organizacional tem uma relação direta com o grau de motivação dos participantes da organização. Quando os participantes da organização estão motivados o clima organizacional se eleva sendo entendido isto como a satisfação, animação do profissional, porém quando a motivação do profissional esta baixa, sendo esta por motivos de barreiras ou insatisfação das necessidades, o clima organizacional apresenta uma probabilidade de abaixar, sendo entendido isto como insatisfação, desinteresse. Sendo que em alguns casos pode chegar ao extremo, chegando a estados de agressividade, situações em que provoca diminuição de produção e greves dos funcionários (CHIAVENATO, 2003)

O clima organizacional é a qualidade e propriedade do ambiente da organização, onde é percebida ou experimentada pelos indivíduos. No conceito de clima organizacional envolve grande influência sobre a motivação. Pode analisar o clima organizacional favorável quando traz satisfação das necessidades individuais dos participantes e eleva sua moral, sendo desfavorável a partir do momento em que proporciona frustrações das necessidades. O clima organizacional influencia diretamente o estado emocional dos participantes, e por ele é influenciado. (CHIAVENATO, 2005)

Quando as organizações conseguem criar um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos profissionais e consegue usar os sentimentos e



comportamentos dos profissionais para realizar objetivos da organização, esta criando um clima que proporcionara o aumento da eficácia da organização. Com a busca de melhoras no clima as organizações estão adotando estruturas organizacionais, onde possibilita que os profissionais participam diretamente do negócio da empresa recebendo e transmitindo informações para colaborar com a realização do trabalho em equipe e também o planejamento estratégico. Salários variáveis e flexibilidade de horários de trabalho estão sendo alternativas que estão colaborando para que ocorra um clima de comprometimento com os ideais e metas da organização (KANAAANE, 1999).

### **2.3.2 Competências de Avaliação do Clima Organizacional**

Há duas formas de avaliar o clima organizacional e também dois níveis de responsabilidade na avaliação. A primeira forma é a avaliação setorial, nesta forma de avaliação cada gestor deve ouvir individualmente os membros de sua equipe, devendo manter seus subordinados bem satisfeitos e motivados, visando o fato de que os profissionais desempenham melhor suas funções quando estão bem motivados e capacitados. As pessoas com cargos de chefias devem avaliar o clima na sua unidade. Chefiar é buscar os resultados da organização utilizando as pessoas, por esse fato que os gestores e chefias devem conhecer o ambiente de trabalho, o grau de confiança, e a cooperação existente entre os membros do grupo. Gestores, independente de sua posição hierárquica, desde encarregados até diretores, tem a competência de observar o clima em sua equipe e interferir sempre que necessário (LUZ, 2003).

A segunda forma é a avaliação corporativa ou institucional, neste caso a avaliação é responsabilidade do RH, sendo ele quem tem a competência de ouvir coletivamente os profissionais, pois sua missão é garantir um bom ambiente de trabalho nas empresas e garantir a satisfação dos profissionais. Assim a responsabilidade do diagnostico, monitoramento e intervenções no clima organizacional ficam de responsabilidade da área de recursos humanos. A avaliação institucional cabe ao RH, mas pode receber auxilio de uma consultoria externa, a vantagem da consultoria é que a avaliação do clima pode ficar mais verdadeira sem manipulação dos profissionais da organização, e também o conhecimento específico no assunto é outra vantagem (LUZ, 2003).

### **2.3.3 Tipos de Clima Organizacional**

O clima organizacional de uma empresa pode ser bom, prejudicado ou ruim. O clima é considerado bom quando predomina atividades positivas que tornam o ambiente de trabalho favorável, ou seja, quando existe alegria, participação, confiança, satisfação, motivação, dedicação e comprometimento da maioria dos profissionais. O clima de uma organização é bom quando os profissionais indicam a empresa para parentes e conhecidos irem trabalhar nela, quando demonstram orgulho em trabalhar nela. Quando tem existência de um turnover baixo e profissionais com grandes períodos de tempo trabalhando na organização (LUZ, 2003).

Clima organizacional prejudicado ou ruim é quando variáveis organizacionais afetam a organização negativamente e provoca desânimo na maioria dos profissionais, gerando tensões, rivalidade, conflitos, desinteresse na elaboração de suas tarefas, resistências a ordens. O clima é caracterizado prejudicado ou ruim conforme a intensidade dessas variáveis, porém tanto o clima prejudicado quanto o ruim são desfavoráveis para as organizações e para os profissionais que trabalham nelas (LUZ, 2003).

Luz (2003), afirma também que as organizações que tem um clima organizacional considerado ruim tem uma alta taxa de turnover, e pode acontecer de funcionários esconderem sua passagem pela organização, deixando de citá-las em seus currículos, demonstrando um sentimento de vergonha e rejeição do profissional com uma empresa.

### **2.3.4 Indicadores do Clima Organizacional**

Apesar do clima organizacional não ser algo concreto, mas pode se materializar através de alguns indicadores. Esses indicadores não permitem descobrir quais as causas que estão afetando o clima com maior intensidade positivamente ou negativamente, mas ajudam a identificar quando algo não está bem ou quando está muito bem (LUZ, 2003).

Esses indicadores conforme Luz (2003), são: turnover; absenteísmo; pichações nos banheiros; programas de sugestões; avaliação de desempenho;

greves; conflitos interpessoais e interdepartamentais; desperdícios de material; queixas no serviço médico.

Segundo Luz (2003), uma breve explicação desses indicadores. O turnover e também conhecido como rotatividade de pessoal, apresenta uma ideia de que algo vai mal, quando muito alto pode apresentar falta de comprometimento com a organização por parte das pessoas, faltando algo na empresa que possa satisfazê-las. O absenteísmo, excessivo número de atrasos e faltas dos profissionais pode significar a mesma coisa que o turnover. As pichações nos banheiros, sendo os banheiros das organizações grandes indicadores do clima, pois as agressões feitas a líderes da organização pode indicar o grau de satisfação dos funcionários, observando que as portas e paredes dos banheiros são um espaço anônimo, funcionários sentem-se seguros para expressar seus sentimentos relacionados aos gestores e a organização.

Os programas de sugestões que não deram muito certo também revelam a falta de comprometimento dos profissionais, que reagem não demonstrando o que a empresa esperava. A avaliação de desempenho quando utiliza procedimentos formais de avaliação de seus profissionais pode apresentar dados que indica um baixo desempenho dos profissionais decorrente de seu estado de ânimo. As adesões às greves muitas vezes ocorrem pelo fato de descontentamento com a empresa e seu estilo de direção (LUZ, 2003).

Os conflitos interpessoais e interdepartamentais na definição de Luz (2003) é o indicador que mais aparece no clima de uma organização, a intensidade com que esses conflitos ocorrem geralmente determina se o clima é agradável ou tenso. Os desperdícios de material é uma forma dos profissionais reagirem contra a empresa, utilizando mais materiais que o necessário, danificando equipamentos, sendo uma forma de manifestação do profissional contra as condições de trabalho em que se encontra.

E por fim as queixas no serviço médico, consultório médicos das empresas são como um confessionário, onde empregados falam sobre suas amarguras e fazem reclamações relacionadas ao seu trabalho na organização, alguns problemas desses reclamados para os médicos podem gerar distúrbios emocionais e acarretando doenças futuras interferindo negativamente da qualidade de vida do profissional (LUZ, 2003).

### 2.3.5 Fatores de Influências Internas e Externas

Os fatores que influenciam internamente o clima organizacional são: ambiente de trabalho; assistência aos funcionários; burocracia: cultura organizacional; estrutura organizacional; nível sociocultural; incentivos profissionais; remuneração; segurança profissional; transporte casa/trabalho – trabalho/casa; vida profissional (BISPO, 2006)

Em resumo Bispo (2006) descreve o significado de cada fator começando pelo ambiente de trabalho, este fator consiste no estabelecimento de um grau de relacionamento entre os colegas de equipe necessários para realizar as tarefas em grupo ou individualmente. O fator assistência aos funcionários esta relacionado ao nível de assistência que o profissional recebe com medico, hospital e social. Burocracia, este fator refere à compatibilidade burocrática com as atividades realizadas pelo profissional.

A cultura organizacional é um fator que avalia o nível em que as tradições, costumes e praticas adotada na empresa interfere nas atividades exercidas e nos profissionais. A estrutura organizacional mensura o nível de relacionamento, capacidade dos elementos que compõe sua estrutura e suas interferências nos profissionais. Nível sociocultural, este fator procura identificar se as atividades exercidas pelos profissionais e seus níveis intelectual e social estão de acordo (BISPO, 2006).

Bispo (2006), afirma que os incentivos profissionais procuram atender o reconhecimento profissional do profissional. A remuneração é um fator que avalia se o salário esta de acordo com a atividade exercida. A segurança profissional, neste fator tem a avaliação do risco percebido pelos profissionais de serem demitidos sem motivos. O transporte é um fator que identifica a dificuldade que o profissional encontra para ir e voltar da organização. A vida profissional é o fator que mensura a identificação do profissional com a empresa e sua satisfação de fazer parte dela.

Os fatores de influência externa são: convivência familiar; férias e lazer; investimentos e despesas familiares; política e economia; saúde; segurança publica; situação financeira; time de futebol; vida social (BISPO, 2006).

Bispo (2006) comenta o significado de cada um desses fatores. Inicialmente a Convivência familiar, analisa a convivência familiar do profissional, fator que influencia na produtividade na empresa. Férias e lazer, avalia a satisfação

dos profissionais com as férias e lazer, fator também necessário para boa produtividade. Investimentos e despesas familiares, este fator avalia como esta o bem-estar das famílias dos profissionais. Política e economia, relacionando a interferência desses fatores na motivação do profissional.

Saúde, procura saber a opinião dos profissionais sobre sua própria saúde, um fator de difícil observação e de extrema importância. Segurança pública, mensura a influencia deste fator diariamente na vida do profissional. Situação financeira, este fator procura saber como esta a vida do profissional, pois não necessariamente tendo uma boa remuneração que sua situação financeira seja boa. Time de futebol, comprovado cientificamente que este fator influencia na produtividade do profissional, tenta mensurar o quanto o time de futebol influencia na produtividade e motivação dos profissionais. E por fim a vida social, tentando observar qual o nível de satisfação do profissional com a vida em sociedade (BISPO, 2006).

Para um controle do clima organizacional, organizações devem estar preparadas para tais situações, a gestão de pessoas é uma área que procura cada vez mais colocar profissionais e organização lado a lado, tratando-os não como empregados, mas como cooperadores, observando que estão dentro da organização todos em busca de metas semelhantes.

## 2.4 PROCESSOS DE GESTAO DE PESSOAS

Fatos vêm demonstrando que nas organizações da atualidade vem ocorrendo à mudança na gerencia, sai o chefe e entra o líder. Essas mudanças sustentam ainda mais a ideia de que no universo administrativo atual os profissionais são o principal patrimônio que uma organização tem. Destacando dessa forma a importância de uma liderança, pois apenas o líder tem a capacidade de fazer com que os profissionais de uma organização sentem-se motivados, desenvolvam suas habilidades cada vez melhor e que são pessoas essenciais para organização, sendo parte principal para alcançar as metas (GAVA, 2015).

Com a chegada da era da informação, lidar com as pessoas não é mais um problema, mas sim uma solução para as organizações, deixou de ser um desafio e agora é uma vantagem competitiva das organizações. Porém, com o avanço cada vez maior da tecnologia, informação, conhecimento, qualidade e produtividade vêm

transformando o ambiente e a organização cada vez mais rápido, desta forma afetando a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas. Esses avanços influenciam diretamente as organizações e o estilo de administrar com as pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Na definição de Gil (2001), a gestão de pessoas é um posto gerencial que procura visar à cooperação das pessoas que estão na organização em busca de alcançar objetivos tanto da organização quanto individuais. Sendo uma evolução das áreas definidas no passado como administração de pessoal, administração de recursos humanos ou relações industriais. O nome gestão de pessoas surge no final do século XX, tendo similaridade com algumas outras expressões que estão surgindo como gestão de talentos ou gestão de capital humano.

Alguns argumentos usados para a substituição de nome é que o termo administração de recursos humanos se torna restrito pelo fato de que implica a percepção das pessoas que estão na organização apenas como recursos, no mesmo lado dos recursos materiais e financeiros, muitos autores que defendem as teorias da gestão de pessoas não definem mais as pessoas como empregados ou funcionários, mas sim como cooperadores ou parceiros, pelo fato de que todos dentro da organização estão em busca das mesmas metas e objetivos da organização (GIL, 2001).

Para Chiavenato (1999), o papel dos gestores de pessoas na atualidade deve ser múltiplo, eles devem elaborar papéis operacionais, mas ao mesmo tempo devem ser estratégicos, desempenhando papéis desta forma a gestão de pessoas consegue adicionar princípios e valores para a organização podendo obter melhores resultados.

A gestão de pessoas encontra grandes desafios como as forças externas às organizações, influenciando significativamente o desempenho, porém está fora de controle da organização. Os gestores devem estar sempre atentos às mudanças do ambiente externo visando aproveitar suas oportunidades e superar as suas ameaças (GIL, 2001).

Na gestão de pessoas existem métodos que possibilitam que os gestores impulsionem os profissionais a elaborarem suas atividades com mais determinação e vontade. Através da motivação, uma boa comunicação interna entre gestores e profissionais e com métodos de liderança baseados no companheirismo podem impulsionar a organização.

### 2.4.1 Recrutamento e Seleção

Na visão de Chiavenato (2002) o recrutamento consiste em um conjunto de processos e técnicas visando atrair pessoas/candidatos para a organização, sendo que esses candidatos tenham potenciais e capacidades para ocupar a vaga, sendo considerado um sistema de informação no qual a empresa divulga e oferece ao mercado de trabalho oportunidade de emprego.

Limongi-França (2007), afirma que o recrutamento e seleção são procedimentos que compõem os processos de preenchimento de uma vaga, existindo vários instrumentos que auxiliam no processo de admissão de pessoal. Observando que o recrutamento e a seleção devem seguir a estratégia da empresa, sendo que ela deve atrair pessoas que tenham o potencial na qual a empresa necessita naquele período. Ainda na definição do autor o recrutamento nada mais é que a parte inicial para o preenchimento de uma vaga que se encontra em aberto na empresa. O mercado de trabalho influencia diretamente no recrutamento, sendo esse influenciado pelas crises econômicas e baixos investimentos, períodos de recessão, desenvolvimento econômico, influenciando positivamente ou negativamente. Sendo o recrutamento da o auxilio a seleção observando que se não houver candidatos em potencial para a vaga não existe como elaborar a seleção.

Existem duas formas de recrutamento, a externa e a interna. No caso do recrutamento externo busca candidatos que não tenham ligação direta com a empresa no mercado de trabalho. Já o recrutamento interno procura pessoas que já fazem parte daquela organização, porem proporcionando-lhes outra vaga (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Após o recrutamento, vem à seleção, que na definição de Limongi-França (2007), é a escolha dos candidatos que tem mais afinidade com a empresa, que mais se adéqua com a organização, esta seleção pode ser feita através de vários instrumentos para análise. Sendo de suma necessidade que antes de ocorrer o processo seletivo, tenham-se informações sobre as atividades nas quais serão desenvolvidas pelo ocupante da vaga em aberto, também observar quais as habilidades necessárias. Sendo indispensável uma entrevista com o gestor no qual abriu a vaga, para entender quais as necessidades e o perfil necessário para ocupar a vaga.

A seleção tem em vista solucionar dois problemas, a eficácia e eficiência do candidato ao cargo e a adequação dele ao cargo. Se as pessoas fossem iguais e trabalhassem da mesma forma e tiver as mesmas condições para a aprendizagem, a seleção poderia ser dispensada das contratações (CHIAVENATO, 2002).

Deve haver um contato entre a área que esta necessitada do profissional com o setor que esta aplicando a seleção, sendo que o correto é que desde a decisão sobre a contratação para a vaga até a escolha final do candidato deve ser feita em conjunto com a área requisitante. Quanto mais entrosamento e comunicação estiverem entre as duas maiores as chances de que a escolha na contratação esteja correta (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

#### **2.4.2 Rotatividade**

A expressão rotatividade define a quantidade de profissionais que entram e sai da organização dentro de um período de tempo, sendo geralmente expressa por percentual, sendo expressos em índices mensais ou anuais, assim permitindo comparações e diagnosticar as causas dessa rotatividade (CHIAVENATO, 2002).

O aumento das entradas e saídas das empresas vem preocupando os gestores da área de recursos humanos, principalmente as saídas e perdas dos profissionais, tornando necessária a contratação de novos profissionais para compensar as saídas, ou seja, o desligamento deve ser compensado pela admissão de novas pessoas, mantendo dessa forma a quantidade e nível ideal de pessoas para que a organização funcione adequadamente (CHIAVENATO, 2002).

Chiavenato (2002), afirma que a rotatividade de pessoal com índice zero, sem rotatividade na pratica não existe e se existisse não seria Ideal, pois demonstra que a empresa esta parada, rígida. E por outro lado se esse índice for muito elevado também não é o desejável, pois demonstraria que a organização tem algo inadequado pelo fato de profissionais não ficarem na empresa.

#### **2.4.3 Absenteísmo**

O absenteísmo ou também conhecida como ausentismo, é uma expressão que se utiliza para indicar as ausências e faltas dos colaboradores ao trabalho. De uma forma resumida significa o período que os profissionais não estão



ao trabalho, sendo por atrasos, faltas ou qualquer outro motivo (CHIAVENATO, 2002).

Resumidamente o absenteísmo é a falta do profissional no momento em que deveria estar na empresa trabalhando normalmente. Essa ausência nem sempre é por causa do profissional, mas também a organização, poucas tarefas, falta de motivação, péssimas condições de trabalho e aspectos psicológicos também são causas do absenteísmo (CHIAVENATO, 2002).

Chiavenato (2002) define as principais causas das faltas ao trabalho, do absenteísmo, entre elas estão: doenças comprovadas e não comprovadas; atrasos por motivos de força maior; motivos pessoais; baixa motivação; problemas de transportes; políticas inadequadas da organização. Pesquisadores também apontam que acidentes no trabalho como uma das causas do absenteísmo nas organizações.

Algumas das opções que as organizações estão usando para reduzir o absenteísmo são a substituições dos relógios de ponto, adotando horários mais flexíveis, tornando o trabalho mais adaptado à necessidade do profissional. Outras estão incentivando o trabalho virtual muitas vezes podendo ser feito em casa (CHIAVENATO, 2002).

#### **2.4.4 Treinamento e Desenvolvimento**

Na definição de Chiavenato (2007), o treinamento é um processo de educação visando o curto prazo utilizando procedimentos ordenado e organizado, sendo que os profissionais com funções técnicas aprendem habilidades e conhecimentos técnicos com um propósito já definido. Já o desenvolvimento é um processo de educação que visa o longo prazo com procedimentos ordenado e organizado sendo esse direcionado para as gerências para que aprendam conhecimentos conceituais e teóricos para vários propósitos. Em um modo geral o treinamento se diferencia no desenvolvimento em quatro sentidos: o que é aprendido; como é aprendido; como a aprendizagem ocorre; e quando a aprendizagem ocorre.

Conforme Limong-França (2007), a empresa não pode ver o treinamento como uma série de cursos e eventos, a empresa deve ver o treinamento como uma contribuição para a capacitação de seus profissionais, aumentando a moral, eficiência e eficácia, melhorando também o ambiente de trabalho, a produtividade e

a própria empresa. Os processos de treinamento devem estar integrados com as outras atividades da área de recursos humanos que tem relação com o treinamento.

O treinamento pressupõe uma troca entre instrutor x aprendiz. Os aprendizes são os profissionais que estão situados em qualquer nível da hierarquia da organização, que estão necessitando de aprendizagem, treinamento. Os instrutores são as pessoas que estão em qualquer nível da organização, com experiência e capacidades em determinado trabalho ou atividade que são capazes de passar o conhecimento para os aprendizes. Observa-se que no treinamento somente será apropriado se o profissional necessita estar apto para realizar as atividades e se o profissional não sabe como elaborar a tarefa, se a pessoa já sabe como elaborar a atividade, treina-la não ira adiantar (CHIAVENATO, 2007).

O processo de treinamento é muito semelhante com um modelo de sistema aberto, onde as entradas são os recursos da organização, os processamentos são os processos de aprendizagem, sendo as saídas o pessoal habilitado, e por fim, a retroação é a avaliação do treinamento, os resultados do treinamento (CHIAVENATO, 2007).

#### **2.4.5 Remuneração**

Pode se entender que a remuneração como o que a pessoa ganha em troca pelo trabalho que ela realiza. Além do salário a remuneração engloba a remuneração variável que são as participações nos lucros, resultados e ações das empresas, e os benefícios que são compostos pela assistência médica, seguro de vida, vale-transporte e outros (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Existem alguns componentes que são primordiais na remuneração. Na remuneração fixa esses componentes são o salário que é definido pela organização, observando o mercado de trabalho, legislação, e as condições da empresa, e os benefícios que consiste em alguns itens que é disponibilizado para o profissional, sendo esses: auxílio de transporte/alimentação, assistência médica, seguro de vida, entre outros. Na remuneração variável em curto prazo seriam as participações nos lucros e resultados, comissões sobre vendas e outros, em longo prazo encontra a participação nas ações da empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Chiavenato (2002) afirma que a remuneração tradicional pelo fato de ser fixa, não tem o poder de motivar as pessoas para um melhor desempenho de suas

tarefas. O aumento de produtividade só é possível quando o profissional quer produzir mais, sendo a remuneração variável o motivo pelo qual os profissionais se comprometem mais com a produção, produzem mais. A remuneração variável pode ser chamada de vários nomes, por exemplo: participação nos resultados, salário flexível, entre outros. O desenho do programa também varia de empresa para empresa, mas, o programa tem sempre o mesmo objetivo que é colocar o funcionário como um aliado, um parceiro junto à empresa.

A flexibilidade é uma das grandes vantagens do programa de remuneração variável, pois a empresa pode colocar varias metas, se a empresa esta com problemas financeiros pode alvejar o lucro. Se estiver planejando ganhar mercado pode colocar como meta a participação de mercado (CHIAVENATO, 2002).

## 2.5 MOTIVAÇÃO

A motivação é um método psicológico onde se torna muito importante para a compreensão do comportamento dos seres humanos juntamente com a personalidade e aprendizagem. Ela atua juntamente com outros processos mediadores do ambiente, a motivação é algo hipotético usado para auxiliar na compreensão da conduta dos indivíduos. A motivação depende da direção, intensidade e persistência dos esforços que uma pessoa executa para atingir um objetivo. (CHIAVENATO, 2003)

Na visão de Vergara (2003, p. 42) “[...] motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...]” sendo a motivação algo que nasce dentro de nós e que nos dá mais vontade para que atividades sejam elaboradas para alcançar determinado objetivo, mas para que a motivação exista ela deve ser estimulada pelos indivíduos e também no caso das empresas pelos colegas de trabalho e também pelas gerências.

A motivação é como um impulso para que a ação ocorra, também pode ser definida como uma necessidade ou tendência. Se tratando de um impulso ou uma necessidade ela vem de dentro dos indivíduos (LIMONGI-FRANÇA, 2002)

Os gerentes têm como uma de suas metas básicas motivarem o profissional a exercer suas funções com força total, a maioria das teorias sobre motivação tem alguns elementos comuns, as metas, feedbacks e incentivos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

Conforme Chiavenato (2005), os processos motivacionais são dirigidos para metas ou necessidades. As metas podem ser positivas como os elogios, interesse pessoal, reconhecimento, promoção e aumento salarial, e as negativas são no caso as críticas, desinteresse pessoal. As metas positivas são atrativas enquanto as negativas fazem com que as pessoas tendem a evitá-las. As carências e deficiências são as necessidades, sendo essas necessidades fisiológicas, psicológicas ou sociológicas. As necessidades fisiológicas são como a necessidade de alimentos, já a necessidade psicológica são necessidades de autoestima, e as sociológicas são as necessidades de interação social, convivência em grupos.

A motivação não é algo padrão, pessoas podem se sentir motivadas a elaborar uma determinada tarefa, porém, outras pessoas podem se sentir desmotivada a elaborar essa mesma tarefa, esta diferença ocorre, pois pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses distintos, entre outros fatores. Lidar com essa diferença deve ser a arte que um gestor deve dominar, em primeiro o gestor deve ter sensibilidade para compreender essas diferenças, assim a tendência é que sua tarefa torna-se mais fácil (VERGARA, 2003).

Limongi-França (2002), afirma também que a estratégia gerencial no processo de motivação que o Recursos Humanos propõe, primeiramente deve ocorrer o entendimento da natureza da motivação, encontrando formas de entendimento diferenciada dos profissionais, isto para que o gestor possa ter em suas mãos o conhecimento sobre o que motiva seus profissionais. Após conhecer as diferenças dos profissionais, proporcionar o atendimento individual dos objetivos procurando conciliar com os objetivos da organização. Nesta concepção os gestores não manipulam os profissionais, mas sim estabelece uma parceria com eles, onde cada um utiliza suas habilidades e objetivos para que juntos encontrem o caminho para alcançar os objetivos da organização.

## 2.6 COMUNICAÇÃO INTERNA

Com os avanços tecnológicos produziram varias mudanças nas organizações, os avanços da comunicação é responsável por verdadeiras revoluções. Por exemplo, os telefones que eram fixos e só transmitiam mensagens faladas hoje em dia são móveis e também transmitem mensagens gráficas. A

comunicação é a mais notável de todas as capacidades humanas e necessita ser geridas pelas organizações (GIL, 2001).

A comunicação é um processo onde ocorre a um câmbio de informações entre indivíduos. Já na antiguidade havia a necessidade da comunicação, sendo uma questão de sobrevivência. Nas empresas é da mesma forma, existe a necessidade de comunicação, tornar os profissionais atuantes e integrantes e informados dentro da empresa, sendo parte dela. Desta maneira que faz surgir à comunicação interna, sendo considerada essencial para as organizações (CASAGRANDE, 2010).

Para a compreensão da comunicação existem três conceitos básicos: dado, informação e comunicação. O dado é um registro referente a um determinado acontecimento. A informação já é um conjunto de dados com determinado significado, reduzindo a incerteza relacionada a algo. E a comunicação ocorre quando a informação é transmitida para alguém, comunicar significa tornar comum a varias pessoas uma determinada informação (CHIAVENATO, 2003).

A comunicação organizacional compõe o processo pelo qual as informações são movimentadas e trocadas entre pessoas de uma organização. Determinadas informações são transmitidas por meio formal e informal, outras sobem e desce ao longo da hierarquia. A comunicação organizacional também tem defeitos como a interpessoal, as informações são alteradas ou transformadas com o decorrer do processo fazendo com que o receptor dela receba a mensagem de forma diferente da original (CHIAVENATO, 2003).

A diferença entre informar e comunicar, informar é um ato unilateral envolvendo a pessoa que tem informação a dar, já a comunicação é tornar algo comum, fazendo entender e provocar reação em quem recebe a comunicação. Então saber comunicar constitui fazer entender, quem comunica precisa estar capacitado a falar, mas também a ouvir para que ocorra a troca de informação (GIL, 2001). O autor ainda aponta alguns cuidados a serem tomados na comunicação, alguns desses é saber com quem falar, pelo fato de que a formação profissional, o nível de linguagem e os conhecimentos do receptor influenciam no entendimento da mensagem que esta sendo transmitida. Mesmo sendo evidente que deve haver uma sintonia com o receptor, nem sempre esta sintonia ocorre. Sugerindo que antes que se inicie uma comunicação deve saber quais os conhecimentos do receptor sobre o

assunto, qual o tipo de linguagem ele entendera e qual o seu interesse referente ao assunto que esta sendo comunicado (GIL, 2001)

## 2.7 LIDERANÇA

A liderança vem se destacando nas organizações como práticas inovadoras trazendo motivação para os profissionais, tendo os profissionais como parceiros para buscar as metas da organização e não apenas um bem que a empresa tem. Desta forma o líder moderno entre suas funções esta a habilidade de saber lidar com as pessoas, pois através das pessoas que as ações são realizadas nas organizações (CARDOSO, 2014).

Além de administrarem pessoas e recursos humanos os gestores de pessoas devem desempenhar o papel de líder, existe a necessidade de que os gestores vejam as pessoas como profissionais e não apenas como empregados, pois devem demonstrar as pessoas que estão na organização que estão todas e busca de mesmos objetivos, políticas e missão e que são todos um só. A liderança nada mais é do que a forma de direção baseada na animação e prestígio pessoal dos profissionais (GIL, 2001).

Limongi-França. (2002), assegura que a liderança é um processo social que gera relações de influências entre pessoas. O processo de liderança esta nas mais variadas situações, na família, no esporte, na escola, no trabalho, na vida publica ou espaços privados. Observando a liderança nesses variados espaços pode-se notar que todas as pessoas são capazes de exercer influências sobre as demais, nesse caso toda pessoa tem potencial para ser um líder.

Para Gil (2001),entretanto o processo de liderança é bem complexo. Por este motivo os estudos são baseados em diferentes abordagens, a primeira observa a liderança como uma combinação de traços pessoais. A segunda abordagem beneficia o comportamento do líder, e a terceira abordagem de liderança pressupõe as condições que determinam a eficácia da liderança e variam de acordo com a situação da organização.

A liderança e o poder conforme Limongi-França (2002), são elementos interligados dentro do processo de influenciar pessoas. Sendo o poder a força no direcionamento dos sistemas e das situações das organizações através de seus recursos, existem alguns tipos de poderes utilizados nas organizações, esses são: o

poder legítimo, poder de recompensa, poder coercitivo, poder de especialização, poder de referência e poder de informação. As lideranças têm e desempenham os poderes com foco em algum desses tipos de poderes ou com uma combinação de vários deles. Nas organizações, equipes ou em qualquer outro tipo de grupo social a aplicação desses poderes tendem a criar padrões e responsabilidades sociais rigorosas mantendo controle dos indivíduos, quando isto não ocorre, acontece grandes fatos que podem marcar historicamente a instituição, trazendo graves consequências sociais, humanas e também políticas.

Pode se concluir que o processo de liderança é um método no qual o líder busca juntamente com os demais componentes do grupo, alcançar as metas e objetivos da organização através da motivação, informação e comunicação e também o controle e soluções de conflitos. A liderança também pode ser exercida com a intenção de direcionar a aceitação dos profissionais em ser liderado, um líder só se mantém líder enquanto estiver atendendo as expectativas de seus liderados (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia científica tem como objetivo encontrar a realidade dos fatos, depois de encontrados, guia um método, sendo que o método é uma forma de acesso, onde que apenas a inteligência e a reflexão encontram a realidade dos fatos. A metodologia mesmo aplicada na área das ciências sociais aplica-se de modo positivo e não de modo normativo, ou seja, procurando a realidade dos fatos, como são, e não como se pensa que deve ser (CERVO; BERVIAN, 1996).

Sendo a metodologia da pesquisa a que compreende o maior numero de itens, pelo fato de responder ao mesmo tempo varias questões, sendo essas: como?, com que?, onde?, quanto? (LAKATOS; MARCONI, 1992).

Na concepção de Cervo e Bervian (1996), o que define o método da pesquisa é a razão pela qual ela existe, ou seja, quais seus objetivos, assim procurando através de métodos se aproximarem da realidade dos fatos da pesquisa.

#### **3.1 DELINIAMENTO DA PESQUISA**

Conforme Cervo e Bervian (1996) existem vários tipos de pesquisa, pois cada pesquisa procura-se adequar aos objetivos do estudo, sendo normal essa variedade de pesquisa. Observando que cada pesquisa contém o seu propósito comum e também as características criadas ou salientadas pelo pesquisador.

A pesquisa elaborada pelo autor tem a finalidade de encontrar quais os fatores que influenciam o clima organizacional e afetam a produtividade de uma empresa de confecção. O tipo da pesquisa quanto à finalidade utilizado foi à pesquisa descritiva, sendo os meios de investigação: a pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica.

##### **3.1.1 Pesquisa Descritiva**

Na pesquisa descritiva o pesquisador, observa, analisa registra e correlaciona os fatos sem haver a manipulação dos dados. Procura-se descobrir com maior precisão a frequência que determinado fenômeno ocorre, sua natureza e também as características. Busca encontrar as relações sociais, políticas e demais comportamento humano, tanto em grupo quanto individualmente. Nas ciências



humanas e sociais que se desenvolve a pesquisa descritiva, aborda os dados e problemas que necessitam de um estudo e que não constam em documentos (CERVO; BERVIAN,1996).

Os estudos que podem ser caracterizados como descritivos são inúmeros, uma de suas principais características concentra-se na utilização de técnicas de coletas de dados padronizadas, sendo o questionário uma das principais técnicas (GIL, 2008).

### **3.1.2 Pesquisa de Campo**

O estudo de campo na antropologia constitui um modelo clássico, porem nos dias atuais vem sendo utilizado em outras áreas, a sociologia, educação, saúde publica e da administração utilizam essa pesquisa. Geralmente o estudo de campo tem um foco em comunidade, não necessariamente geográfica, pois pode ser também uma comunidade de trabalho, de lazer ou estudo, basicamente o estudo de campo se desenvolve por meio da observação das atividades do grupo de estudo ou então por meio de entrevista procurando a interpretação do que ocorre no grupo em estudo (GIL, 2008).

Gil (2008), afirma que no estudo de campo o pesquisador é quem faz a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é importante que o pesquisador tenha ele mesmo contato direto com a situação de estudo.

### **3.1.3 Pesquisa Bibliográfica**

Cervo e Bervian (1996), afirmam que a pesquisa bibliográfica tende a explicar um problema através de referencias teóricas publicado em documentos, podendo ser realizada como parte de uma pesquisa descritiva ou experimental ou realizada individualmente, buscando conhecimento e analise das contribuições culturais e científicas existente no passado sobre um determinado problema, assunto ou tema.

Na pesquisa bibliográfica é a formação por meio da excelência, sua pesquisa constitui-se propriamente dita nas áreas das ciências humanas, considerada um resumo de assunto, geralmente constitui o primeiro passo para qualquer pesquisa científica (CERVO; BERVIAN, 1996).

Gil (2008) aponta a principal vantagem da pesquisa bibliográfica consiste no fato de permitir que o investigador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente, e a de certa forma uma desvantagem pelo fato de que poderá comprometer muito a qualidade da pesquisa, pois as fontes secundárias apresentam dados coletados e processados de forma equivocada.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA AREA E POPULAÇÃO ALVO

Gil (2008), afirma que através da coleta de dados e das informações de todo o universo pesquisado, obtém um censo, mas deve-se verificar se existe a possibilidade de pesquisar a todos, observando o tamanho do universo pesquisado pelo fato de quando o universo pesquisado for muito grande não é possível pesquisar todos. Se houver a possibilidade de pesquisar todo o censo os resultados serão com maior qualidade e satisfatórios.

A população alvo desta pesquisa são todos os profissionais que trabalham em uma empresa de confecção em Turvo – SC, totalizando 36 questionários, significando 100% dos profissionais. Sendo esses homens e mulheres, independente da idade ou cargo exercido.

Quadro 1: Estruturação publico-alvo

Objetivo	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elementos
Identificar os fatores que influenciam o clima organizacional e afetam a produtividade na empresa de confecção.	Primeiro semestre de 2016.	Empresa confecção.	Setor produtivo	Profissionais geral, homens e mulheres independente idade ou função.

Fonte: Autor do trabalho (2015)

No quadro 1 esta demonstrado o objetivo da pesquisa o período em que ocorrera, a extensão a unidade de amostragem e os elementos estudados na pesquisa.

Quadro 2: Fontes de pesquisa bibliográfica

Assunto	Tema abordado	Autores
Introdução	Introdução	ABIT (2016); CHIAVENATO (1999); CHIAVENATO (2010); FIESC (2013); GASPARETO (2008); LUZ (1996); SOUZA (1978);
	Situação Problema	FISC (2013); WAGNER III, HOLLENBECK (2003);
	Justificativa	CHIAVENATO (2010);
Fundamentação Teórica	Organizações	CHIAVENATO (2003); CHIAVENATO (2005); FARACO (2007); KANAANE (1999);
	Cultura Organizacional	CHIAVENATO (1999); CHIAVENATO (2005); GIL (2001); KANAANE (1999); LUZ (2003); WAGNER III, HOLLENBECK (2003); ZILLI (2011);
	Clima Organizacional	BISPO (2006); CHIAVENATO (2003); CHIAVENATO (2005); CITADIN (2010); KANAANE (1999); LUZ (2003);
	Processo de gestão de pessoas	GAVA (2015); CHIAVENATO (1999); CHIAVENATO (2002); CHIAVENATO (2007); GIL (2001); LIMONG-FRANÇA (2007)
	Motivação	CHIAVENATO (2005); LIMONG-FRANÇA (2002); VERGANA (2003); WAGNER III, HOLLENBECK (2003);
	Comunicação Interna	CASAGRANDE (2010); CHIAVENATO (2003); CHIAVENATO (2005); GIL (2001)
	Liderança	CARDOSO (2014); GIL (2001); LIMONG-RANÇA (2002);
Procedimentos metodológicos	Procedimentos Metodológicos	CERVO, BERVIAN (1996); GIL (2008); LAKATOS, MARCONI (1992);
Análise dos dados da pesquisa	Análise dos dados da Pesquisa	BISPO (2006); CHIAVENATO (2002); CHIAVENATO (2003); CHIAVENATO (2004) CITADIN (2010); GIL (2001); LIMONGI-FRANÇA (2007); LUZ (2003); ROESCH, BECKER e MELLO (2005);

Fonte: Autor do trabalho (2015)

No quadro 2 esta as informações referente os assuntos, temas abordados e os autores utilizados para fundamentação em cada tema e assunto e demais abordagens.

### 3.3 PLANOS DE COLETA DE DADOS

Conforme Lakatos e Marconi (1992), os dados primários são aqueles colhidos diretamente pelo autor, já os dados secundários são dados que não foi criado pelo autor, ele utiliza os dados porem não foi quem os encontrou. Observando isto, esta coleta de dados é considerada primaria pelo fato de que os dados serão encontrados e colhidos pelo próprio autor.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi o questionário. Conforme Cervo e Bervian (1996), afirmam que o questionário é muito utilizado, pois possibilita medir com melhor exatidão o desejado. O questionário deve ser impessoal, assim assegurando uma avaliação uniforme independente da situação, a principal vantagem do questionário é que o respondente sente-se mais seguro para responder as perguntas, pois há um anonimato, assim podendo coletar as respostas mais reais e verdadeiras, fato que talvez não ocorra na entrevista. As questões devem ser elaboradas de forma que seja de fácil resposta.

O questionário foi aplicado no período de fevereiro a abril de 2016 no período da tarde onde os questionados puderam levar o questionário para casa para melhor entendimento e respostas realmente verdadeiras.

### 3.4 PLANO DE ANALISE DOS DADOS

Depois de elaborar e aplicar a coleta de dados vem à parte da análise dos dados, conforme definição de Lakatos e Marconi (1992), elaborar a análise sobre as relações entre os fenômenos e variáveis consiste em buscar explicação para os resultados encontrados.

Mesmo a estatística não sendo um fim, mas torna-se um instrumento valioso para analisar e interpretar um elevado número de dados, observando que seria difícil essa análise através de uma visão geral pela complexidade dos dados (LAKATOS; MARCONI, 1992).

A análise dos dados aconteceu através da tabulação dos dados coletados com o auxílio do Microsoft Office Excel, para relacionar respostas e gerações de gráficos que será utilizado para apresentação dos dados.

A abordagem utilizada na análise de dados é a quantitativa, Gil (2008), afirma que a análise quantitativa pode ter seus passos definidos através de maneiras relativamente mais simples, visando que a análise qualitativa depende de muitos fatores. Nas pesquisas quantitativas os dados são analisados através do modo analítico, os dados das pesquisas quantitativas geralmente são organizados em forma de tabelas, podendo ser apresentados através de gráficos para melhor comparação dos dados coletados.

### 3.5 SINTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será apresentada a síntese dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, o objetivo, o tipo de pesquisa utilizada para os fins da pesquisa, os meios utilizados para investigação, como foram classificados os dados da pesquisa, as técnicas que foram utilizadas para coletar os dados, os procedimentos para a coleta dos dados e a qual a técnica utilizada para analisar os dados coletados.

Quadro 3: Síntese dos procedimentos mercadológicos.

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados Da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coletas de dados	Técnica de análise dos dados
Caracterizar a empresa em estudo	Descritiva	Bibliográfica	Secundários	Livros e Periódicos	_____	_____
Identificar os fatores que influenciam o clima organizacional	Descritiva	Bibliográfica e de campo	Primários	Questionário	Levantamento de dados	Quantitativa
Analisar os Fatores de influencia no clima organizacional da empresa de acordo com os resultados da pesquisa	Explicativa	Bibliográfica	Primários	Elaboração de Relatórios	Relatório dos resultados	Quantitativa
Apresentar ações de melhoria para mitigar os fatores que influenciam negativamente o clima organizacional e afetam a produtividade dos profissionais	Explicativa	Bibliográfica	Primários	Elaboração De Apresentação	_____	_____

Fonte: Autor do trabalho (2015)

No quadro 3 está uma síntese dos procedimentos mercadológicos, onde cada objetivo específicos esta descrito o tipo da pesquisa, os meios de investigação, a classificação dos dados da pesquisa, a técnica utilizada na coleta dos dados, os procedimentos de coleta e a técnica de análise.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA**

Conforme Roesch, Becker e Mello (2005), encontram-se nessa sessão os resultados da pesquisa de uma forma que possa demonstrar e responder os problemas que foram o motivo da elaboração dessa pesquisa.

Desse modo, serão apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa, sendo que a totalidade de profissionais questionados foram 36, e o percentual de profissionais que responderam é de 100%, ou seja, todos os profissionais questionados responderam o questionário aplicado. O questionário foi desenvolvido através da escala de importância, sendo da seguinte forma: Nunca; Raramente; Às vezes; Quase sempre; Sempre.

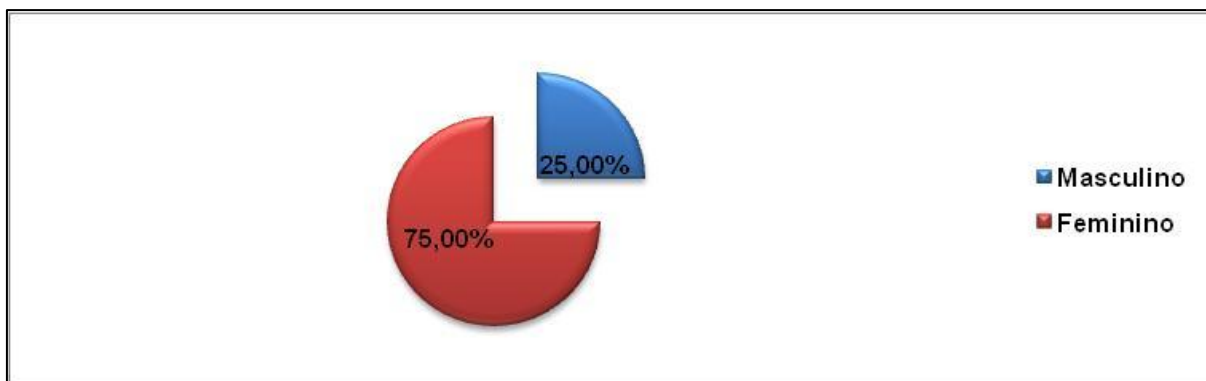
Por meio do questionário aplicado foram identificados os fatores que apresentam influências sobre o clima organizacional da empresa em estudo, encontram-se detalhes dos dados levantados através da pesquisa e suas análises.

Serão apresentados os dados por seções, iniciando com o perfil dos profissionais e posteriormente com as variáveis: Relacionamento interpessoal; Treinamento e desenvolvimento; Liderança; Imagem da empresa; Condições físicas de trabalho; Comunicação; Realização profissional; Valorização profissional; Remuneração; Autonomia; Qualidade de vida no trabalho; Responsabilidade; Estabilidade no emprego e Carreira.

### **4.1 CATEGORIA 01: PERFIL DOS PROFISSIONAIS**

As oito questões que serão apresentadas a seguir tem o objetivo de demonstrar o perfil dos profissionais da empresa, considerando o gênero, estado civil, faixa etária, formação educacional, tempo de empresa, residência, meio de transporte que utiliza no trajeto casa x empresa x casa e a função/cargo na empresa.

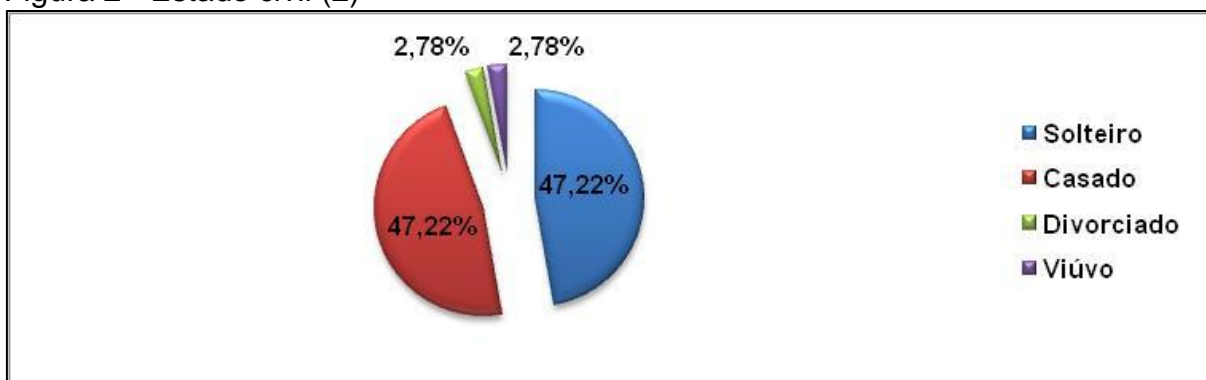
Figura 1 – Gênero (1)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na Figura 1, identifica-se que existem mais mulheres do que homens trabalhando na empresa, sendo 75,00% (vinte e sete mulheres) e 25,00% (nove homens).

Figura 2 - Estado civil (2)

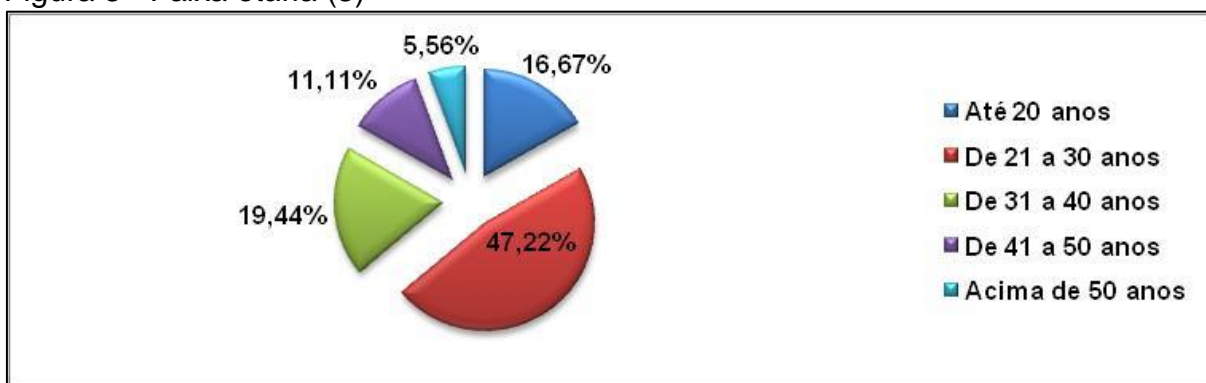


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Verifica-se na Figura 2, que 47,22% (dezessete profissionais) são solteiros, 47,22% (dezessete profissionais) são casados, 2,78% (um profissional) é divorciado e 2,78% (um profissional) é viúvo.



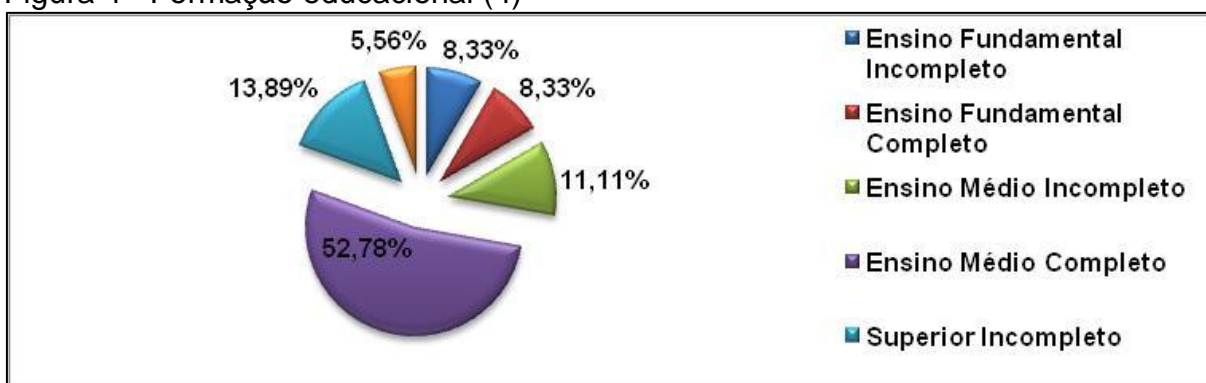
Figura 3 - Faixa etária (3)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com a Figura 3, nota-se que a faixa etária dos profissionais com a maior quantidade é 47,22% (dezessete profissionais) com idade de 21 a 30 anos, em seguida com 19,44% (sete profissionais) com idade de 31 a 40 anos, com 16,67% (seis profissionais) com idade até 20 anos, com 11,11% (quatro profissionais) de 41 a 50 anos e com 5,56% (dois profissionais) acima de 50 anos.

Figura 4 - Formação educacional (4)

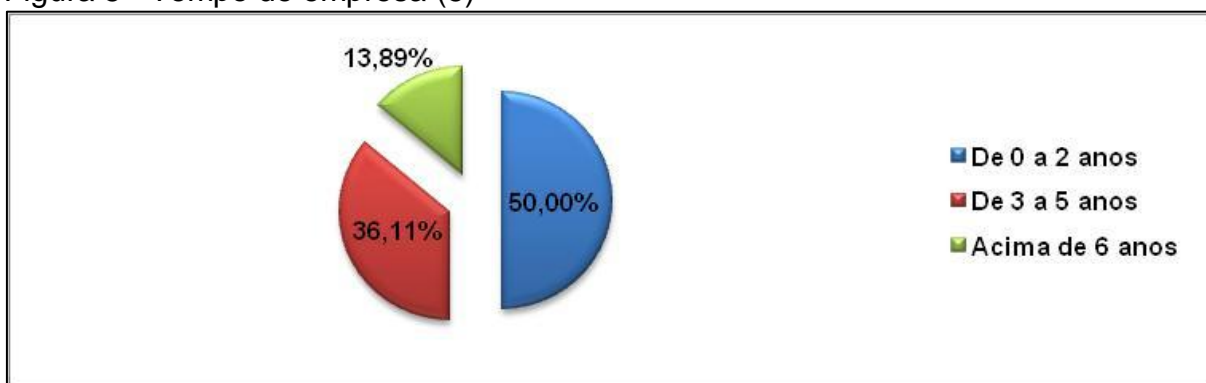


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na Figura 4, pode-se verificar quanto à formação educacional dos profissionais que, 52,78% (dezenove profissionais) tem ensino médio completo, 13,89% (cinco profissionais) tem ensino superior incompleto, 11,11% (quatro profissionais) ensino médio incompleto, 8,33% (três profissionais) ensino fundamental incompleto, 8,33% (três profissionais) ensino fundamental completo e com 5,56% (dois profissionais) ensino superior completo.

Verifica-se que a empresa em estudo trabalha com o maior número de profissionais com o ensino médio completo, nesse caso a maioria dos profissionais não estão altamente qualificados, tendo apenas um ensino básico.

Figura 5 - Tempo de empresa (5)

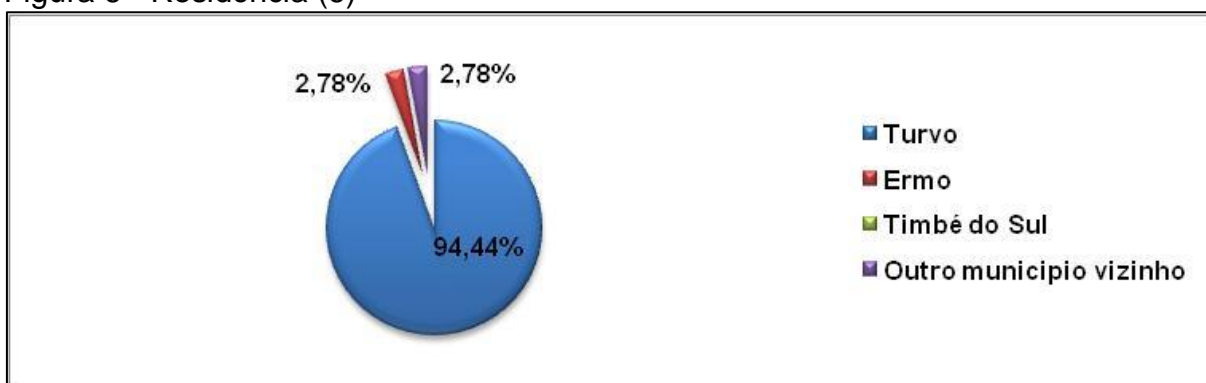


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A Figura 5, apresenta o tempo de serviço dos profissionais que trabalham na empresa em estudo, observa-se que 50,00% (dezoito profissionais) estão na empresa de 0 a 2 anos, 36,11% (treze profissionais) estão na empresa de 3 a 5 anos e 13,89% (cinco profissionais) estão na empresa acima de 6 anos.

Sendo assim, possibilita verificar que a grande maioria dos funcionários permanece na empresa de 0 a 2 anos, nota-se um período curto de permanência na empresa significando uma rotatividade elevada.

Figura 6 - Residência (6)

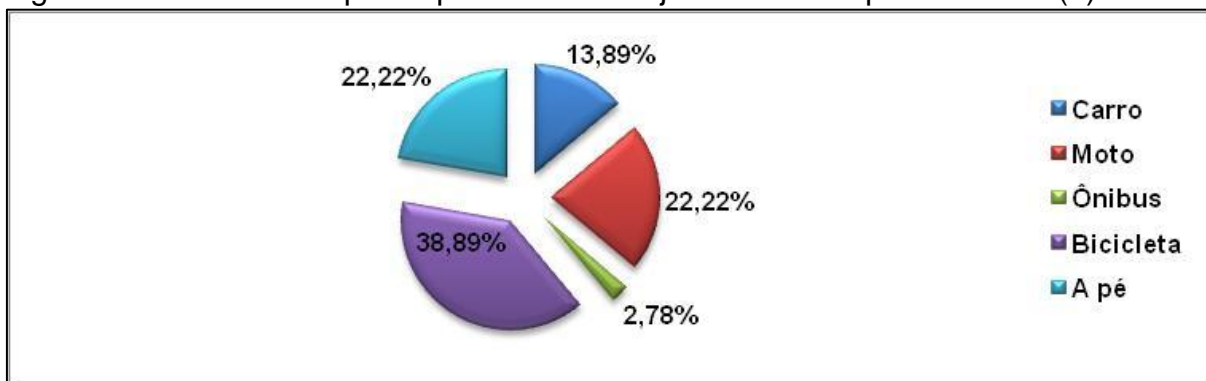


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Verifica-se na Figura 6, que a maioria dos profissionais entrevistados 94,44% (trinta e quatro profissionais) moram em Turvo, 2,78% (um profissional) mora em Ermo, 2,78% (um profissional) mora em outro município vizinho e 0,00% (zero profissional) mora em Timbé do Sul.

Ou seja, a grande maioria dos profissionais da empresa residem no próprio município que a empresa esta localizada.

Figura 7 - Meio de transporte que utiliza no trajeto casa x empresa x casa (7)

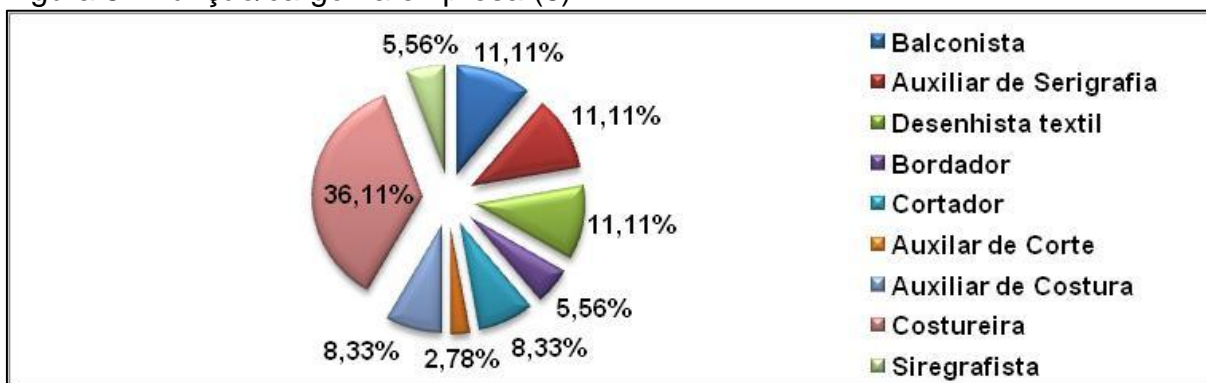


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na Figura 7, o meio de transporte que é utilizado pelos profissionais para irem e voltarem à empresa observa-se que 38,89% (quatorze profissionais) utilizam a bicicleta para irem ao trabalho, 22,22% (oito profissionais) utilizam moto para irem ao trabalho, 22,22% (oito profissionais) vão a pé ao trabalho, 13,89% (cinco profissionais) utilizam o carro para irem ao trabalho e 2,78% (um profissional) utiliza ônibus como meio de transporte para ir ao trabalho.

Verifica-se que a maioria dos profissionais utilizam a bicicleta como meio de transporte, podendo ser pelo fato de que os profissionais residem perto da empresa, e também por ser um meio mais econômico de locomoção.

Figura 8 - Função/cargo na empresa (8)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

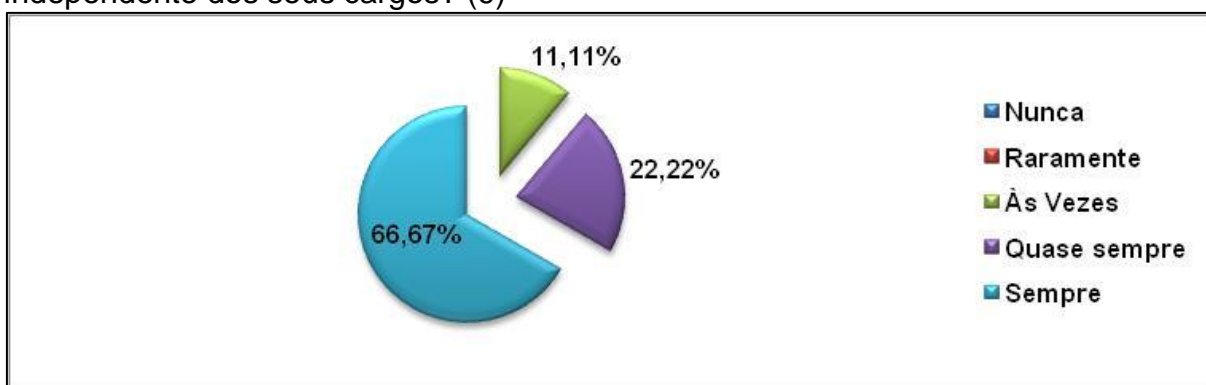
Na Figura 8, que demonstra a função/cargo dos profissionais que trabalha na empresa em estudo, percebe-se que 36,11% (treze profissionais) são costureiras, 11,11% (quatro profissionais) são balconista, 11,11% (quatro profissionais) são auxiliares de serigrafia, 11,11% (quatro profissionais) são desenhista têxtil, 8,33% (três profissionais) são cortadores, 8,33% (três profissionais) são auxiliares de

costura, 5,56% (dois profissionais) são siregrafista, 5,56% (dois profissionais) são bordadores e 2,78% (um profissional) é auxiliar de corte.

#### 4.2 CATEGORIA 02: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

As pessoas formam equipes para atingirem metas determinadas pelas as organizações, porem ao entrarem em uma organização os profissionais primeiramente procura alcançar seus objetivos pessoais. Para que ocorra o desenvolvimento dos profissionais deve ocorrer um trabalho em conjunto entre profissionais e empresas (CHIAVENATO, 2002).

Figura 9 - Os profissionais são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos? (9)

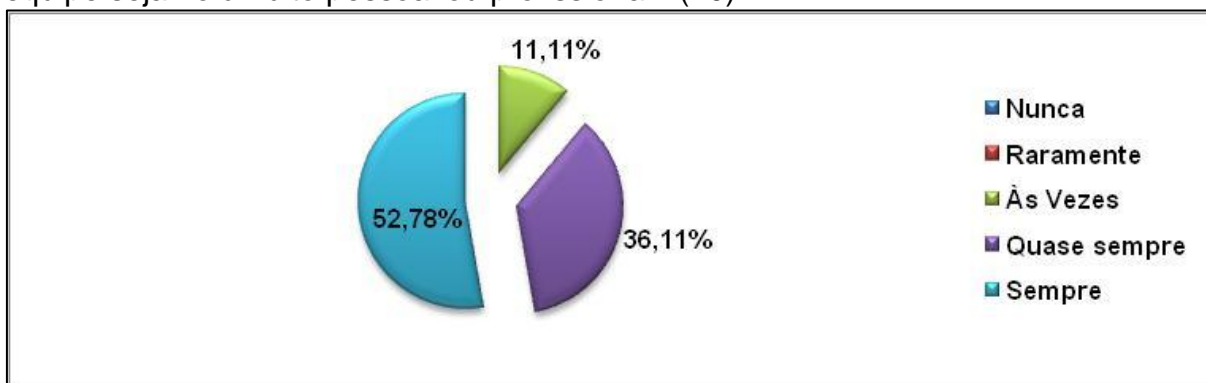


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Por meio da Figura 9, verifica-se quem em relação ao respeito entre os membros da equipe 66,67% (vinte e quatro profissionais) sempre são tratados com respeito, 22,22% (oito profissionais) quase sempre são tratados com respeito, 11,11% (quatro profissionais) às vezes são tratados com respeito e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas.

Observa-se que a grande maioria dos profissionais se respeitam independente de seus cargos.

Figura 10 - Em sua opinião, existe um bom relacionamento entre os membros da equipe seja no âmbito pessoal ou profissional? (10)

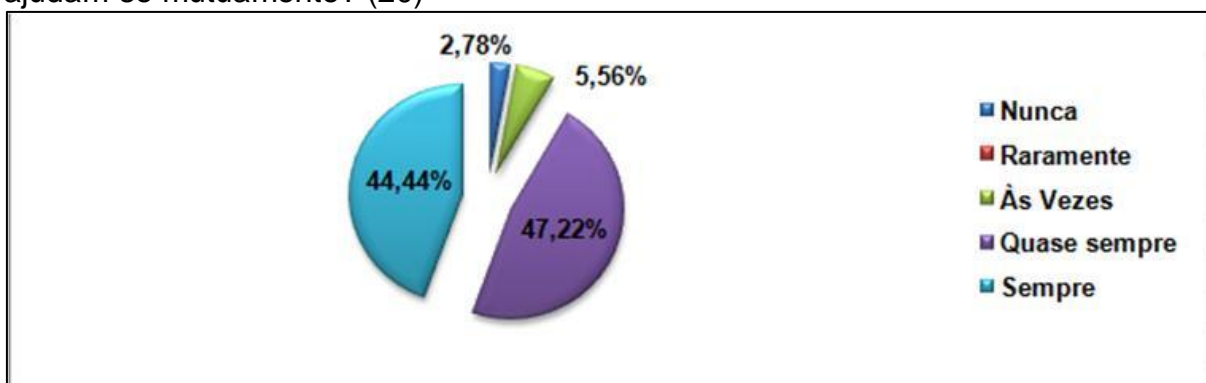


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Analisa-se a Figura 10, que expressa o relacionamento pessoal e profissional, 52,78% (dezenove profissionais) sempre existe um bom relacionamento tanto pessoal como profissional, 36,11% (treze profissionais) quase sempre existe um bom relacionamento, 11,11% (quatro profissionais) às vezes existe um bom relacionamento e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas.

A grande maioria dos profissionais apontam que existe um bom relacionamento tanto pessoal como profissional.

Figura 11 - Os colegas de trabalho realizam suas atividades de forma integrada e ajudam-se mutuamente? (20)

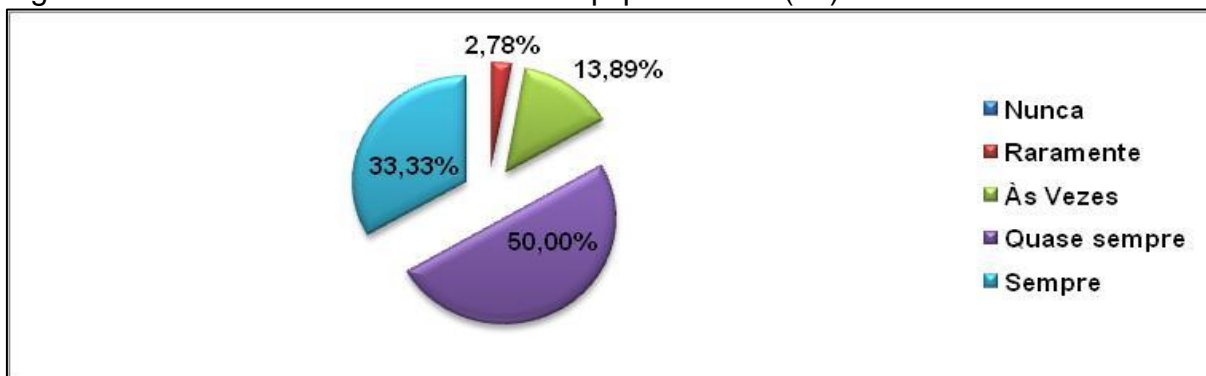


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Conforme a Figura 11, se os colegas de trabalho realizam suas atividades de forma integrada e se ajudam mutuamente percebe-se que 47,22% (dezessete profissionais) quase sempre se ajudam mutuamente e de forma integrada, 44,44% (dezesseis profissionais) sempre se ajudam, 5,56% (dois profissionais) às vezes se ajudam, 2,78% (um profissional) considera que nunca se ajudam e a opção “raramente” não foi citada.

Observa-se que esse fator deve ser analisado e melhorado pela empresa, sendo que há profissionais insatisfeitos em relação ao relacionamento e união dos membros da empresa.

Figura 12 - O clima de trabalho entre a equipe é bom? (29)

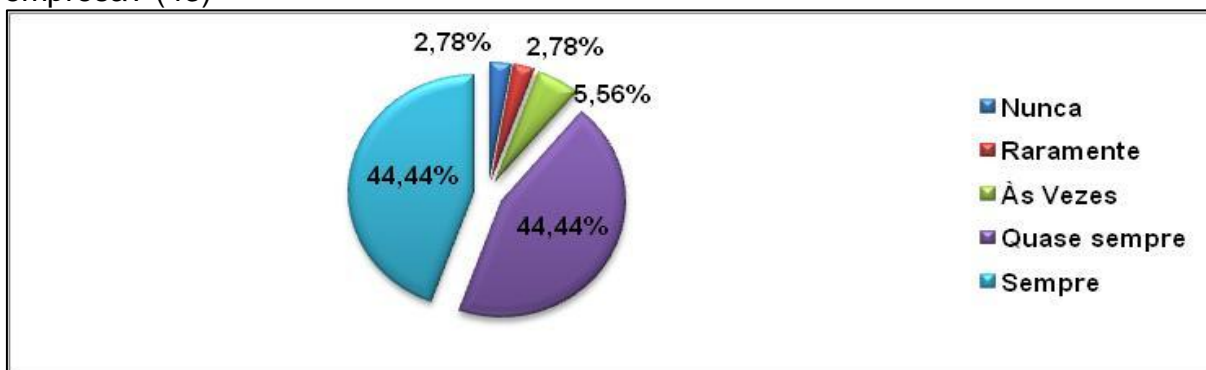


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na Figura 12, que representa se o clima de trabalho entre a equipe é bom, 50,00% (dezoito profissionais) afirmam que quase sempre o clima de trabalho é bom, 33,33% (doze profissionais) disseram que o clima de trabalho é sempre bom, 13,89% (cinco profissionais) às vezes o clima de trabalho é bom, 2,78% (um profissional) considera raramente o clima de trabalho bom.

Nota-se que a maioria dos profissionais considera o clima de trabalho em equipe satisfatório, porem existem alguns profissionais insatisfeitos com esse clima, devendo ser analisado esse fator pela empresa e tentar satisfazer a todos os profissionais.

Figura 13 - Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa? (43)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

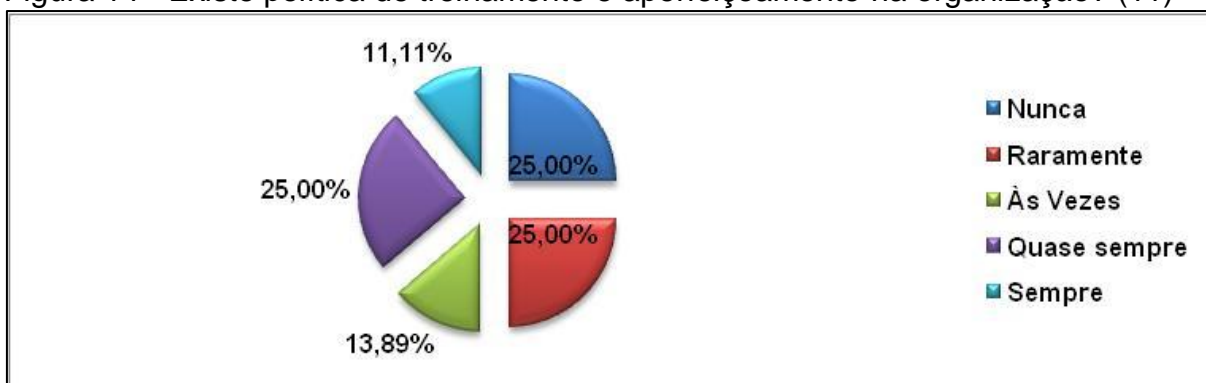
De acordo com a Figura 13, que expressa a existência de um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa, 44,44% (dezesseis profissionais) sempre existe relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa, para 44,44% (dezesseis profissionais) quase sempre ocorre a cooperação, 5,56% (dois profissionais) às vezes existe esse relacionamento de cooperação, 2,78% (um profissional) raramente existe a cooperação e 2,78% (um profissional) nunca tem esse relacionamento de cooperação entre os departamentos.

Apesar de que a maioria dos profissionais afirma satisfação entre as relações de cooperação entre os departamentos, alguns profissionais estão insatisfeitos com a cooperação podendo expressar uma individualidade dos departamentos.

#### 4.3 CATEGORIA 03: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Conforme Citadin (2010) através da análise do treinamento e desenvolvimento pode-se identificar o quanto a organização está se importando com o aprendizado contínuo dos profissionais e se está investindo no aperfeiçoamento profissional deles.

Figura 14 - Existe política de treinamento e aperfeiçoamento na organização? (11)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

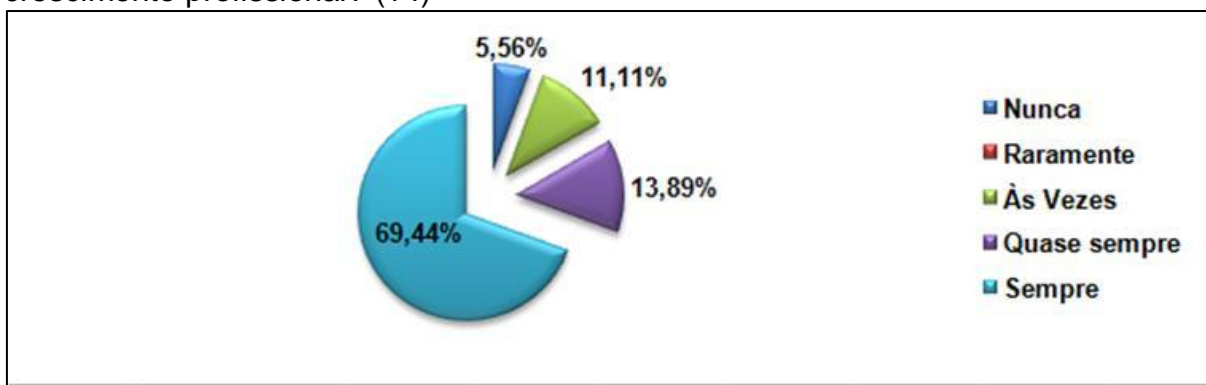
Analisa-se na Figura 14, de existência de treinamento e aperfeiçoamento 25,00% (nove profissionais) afirmam que sempre existem essas políticas, 25,00% (nove profissionais) dizem que raramente tem a existência dessas políticas de treinamento e aperfeiçoamento, 25,00% (nove profissionais) afirmam que nunca



existem políticas de treinamento e desenvolvimento, 13,89% (cinco profissionais) dizem que às vezes existem essas políticas e 11,11% (quatro profissionais) afirmam a existência de políticas de treinamento e aperfeiçoamento.

Este fator deve ser analisado pela empresa e melhorado pois a grande maioria dos profissionais estão insatisfeito com as políticas de treinamento e desenvolvimento.

Figura 15 - A organização oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional? (14)



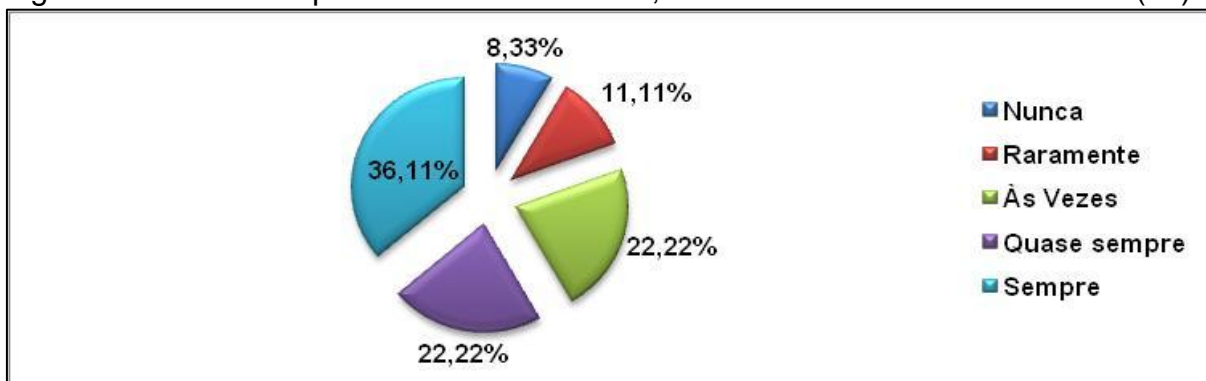
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com a Figura 15, que representa se a empresa oferece oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional, 69,44% (vinte e cinco profissionais) a organização sempre oferece oportunidade de crescimento e desenvolvimento, 13,89% (cinco profissionais) a organização quase sempre oferece essas oportunidades, 11,11% (quatro profissionais) às vezes a empresa oferece essas oportunidades, 5,56% (dois profissionais) afirmam que a empresa nunca oferece essas oportunidades e a opção “raramente” não foi citada pelos profissionais.

Nesse fator a maioria dos profissionais estão satisfeitos com as oportunidades de desenvolvimento e crescimento que a empresa oferece, porem uma minoria afirma insatisfação a essas oportunidades.



Figura 16 – Sobre as políticas de treinamento, você às considera satisfatórias? (19)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

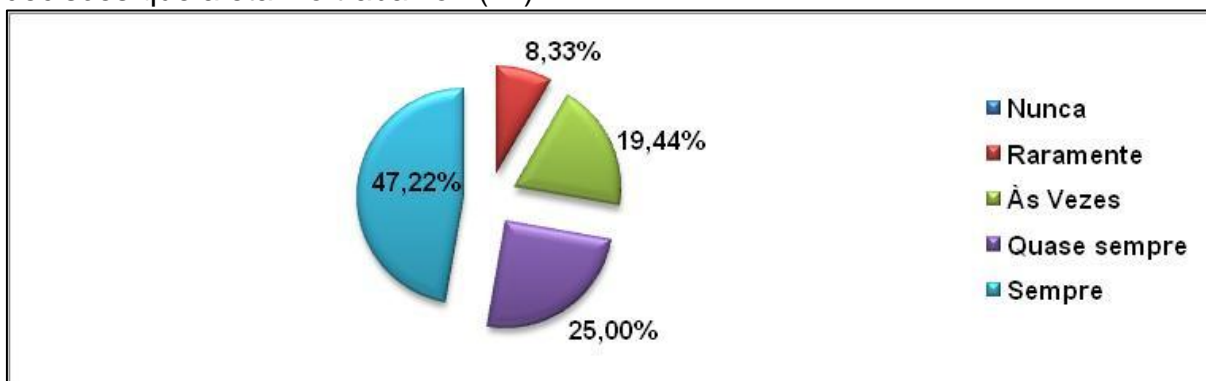
Conforme Figura 16, sobre a satisfação das políticas de treinamento, 36,11% (treze profissionais) sempre consideram satisfatórias as políticas de treinamento, 22,22% (oito profissionais) quase sempre as consideram satisfatórias, 22,22% (oito profissionais) às vezes as consideram satisfatórias, 11,11% (quatro profissionais) raramente considera as políticas de treinamento satisfatórias e 8,33% (três profissionais) nunca considera essas políticas satisfatórias.

Apesar da maioria dos profissionais estarem satisfeitos com as políticas de treinamento existe uma parcela considerável que está insatisfeita com essas políticas, a empresa deve analisar e melhorar esse fator, buscando a satisfação de todos os profissionais.

#### 4.4 CATEGORIA 04: LIDERANÇA

No processo de liderança para encontrar a eficácia os superiores devem ver os seus subordinados como pessoas que estão na organização para colaborar com o desenvolvimento da empresa, a liderança parte do princípio da aceitação dos profissionais (GIL, 2001).

Figura 17 - 12) Os membros da equipe participam juntamente com seu superior das decisões que afetam o trabalho? (12)

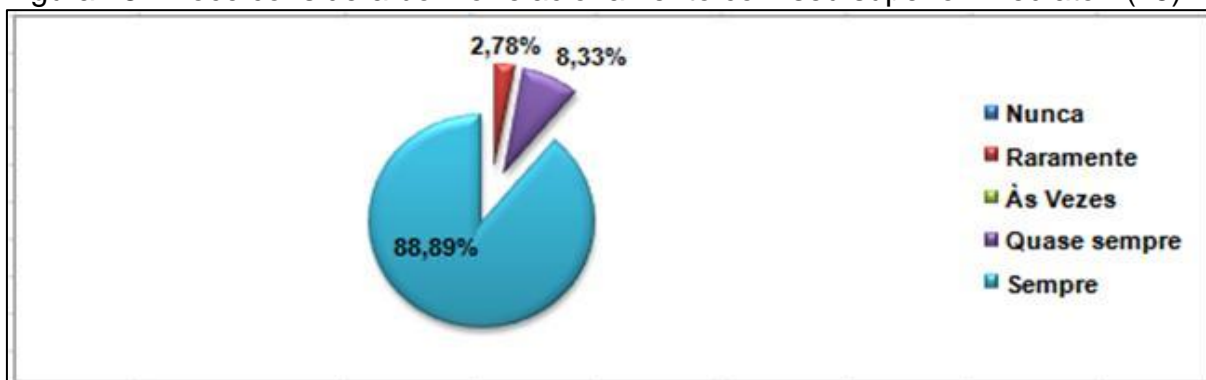


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com base na Figura 17, que representa a participação dos membros da equipe na tomada de decisão referente ao seu trabalho junto aos superiores, 47,22% (dezessete profissionais) dizem que a equipe sempre participam das tomadas de decisões, 25,00% (nove profissionais) quase sempre a equipe participa da tomada de decisão, 19,44% (sete profissionais) às vezes a equipe participa da tomada de decisão junto os superiores, 8,33% (três profissionais) raramente participam na tomada de decisão que afetam seu trabalho e a opção “nunca” não foi citada pelos profissionais.

Apesar de um grande numero de profissionais satisfeitos com a participação na tomada de decisão, a empresa deve analisar esse fator e permitir maior participação nas tomadas de decisão referente ao trabalho para que possa atender os profissionais que estão insatisfeitos com a participação.

Figura 18 - Você considera bom o relacionamento com seu superior imediato? (15)



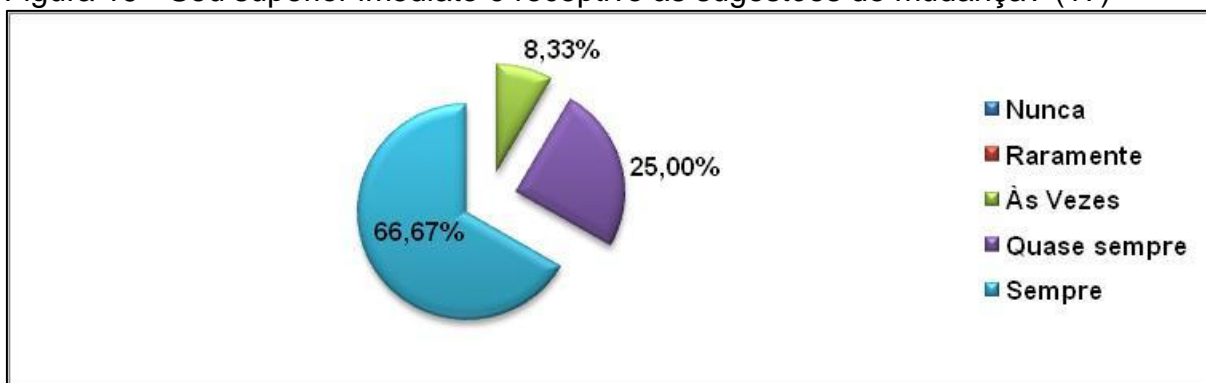
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Referente à Figura 18, onde representa se os profissionais consideram um bom relacionamento com seu superior imediato, 88,89% (trinta e dois

profissionais) sempre considera um bom relacionamento com seu superior imediato, 8,33% (três profissionais) considera quase sempre bom o relacionamento com seu superior imediato, 2,78% (um profissional) considera que raramente é bom o relacionamento com seu superior imediato, as opções “nunca” e “às vezes” não foram citadas pelos profissionais.

Em relação ao relacionamento entre os profissionais e seu superior imediato apresenta um grau de satisfação alto dos profissionais, a empresa deve manter essa satisfação elevada mantendo um relacionamento bom possibilitando uma liderança adequada.

Figura 19 - Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança? (17)

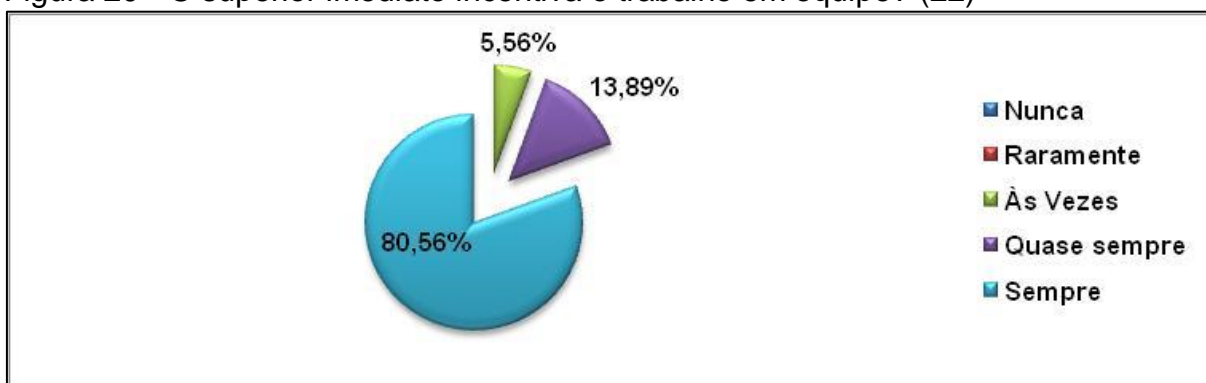


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quanto à Figura 19, relacionada à recepção do supervisor imediato quanto a sugestões de mudanças, 66,67% (vinte e quatro profissionais) o supervisor sempre é receptivo a sugestões de mudanças, 25,00% (nove profissionais) quase sempre o supervisor imediato é receptivo a mudanças, 8,33% (três profissionais) quase sempre o supervisor é receptivo a mudanças e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas.

Nesse fator existe uma pequena parcela de insatisfação quanto à recepção de sugestões ao supervisor, à maioria dos profissionais estão satisfeitos.

Figura 20 - O superior imediato incentiva o trabalho em equipe? (22)

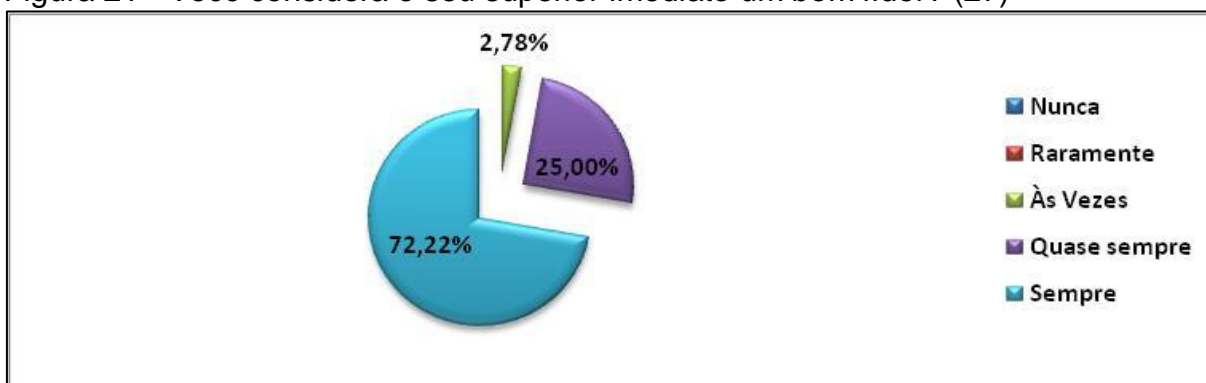


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com a Figura 20, se o superior imediato incentiva o trabalho em equipe, 80,56% (vinte e nove profissionais) afirmam que sempre o supervisor incentiva o trabalho em equipe, 13,89% (cinco profissionais) quase sempre o supervisor incentiva o trabalho em equipe, 5,56% (dois profissionais) às vezes o supervisor incentiva o trabalho em equipe e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas.

Os profissionais estão na maioria satisfeitos com o incentivo do supervisor imediato com o trabalho em equipe.

Figura 21 - Você considera o seu superior imediato um bom líder? (27)

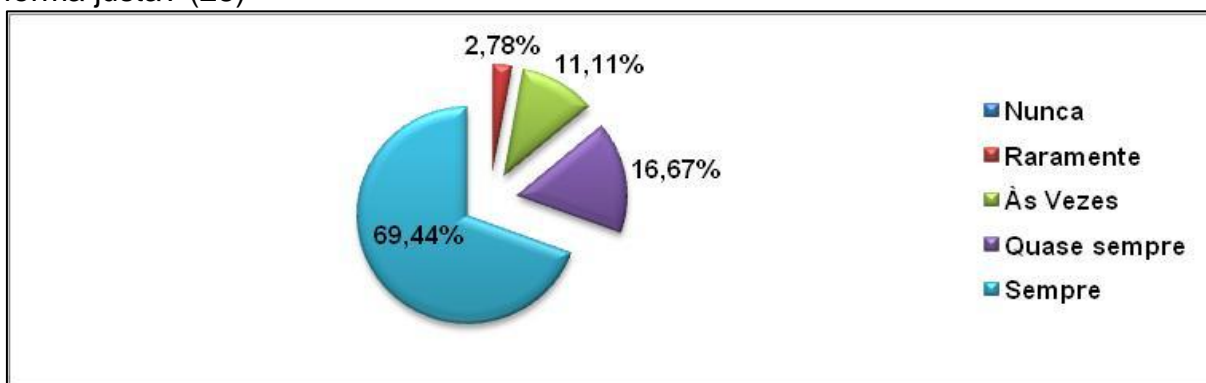


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Analisa-se na Figura 21, 72,22% (vinte e seis profissionais) sempre consideram o supervisor imediato um bom líder, 25,00% (nove profissionais) quase sempre consideram o supervisor um bom líder, 2,78% (um profissional) considera que às vezes o seu supervisor imediato é um bom líder e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas pelos profissionais.

Os profissionais na maioria consideram seu supervisor imediato um bom líder, sendo isto importante para organização, identificando a importância da liderança dos supervisores.

Figura 22 - Você considera que seu trabalho é avaliado pelos seus superiores de forma justa? (28)

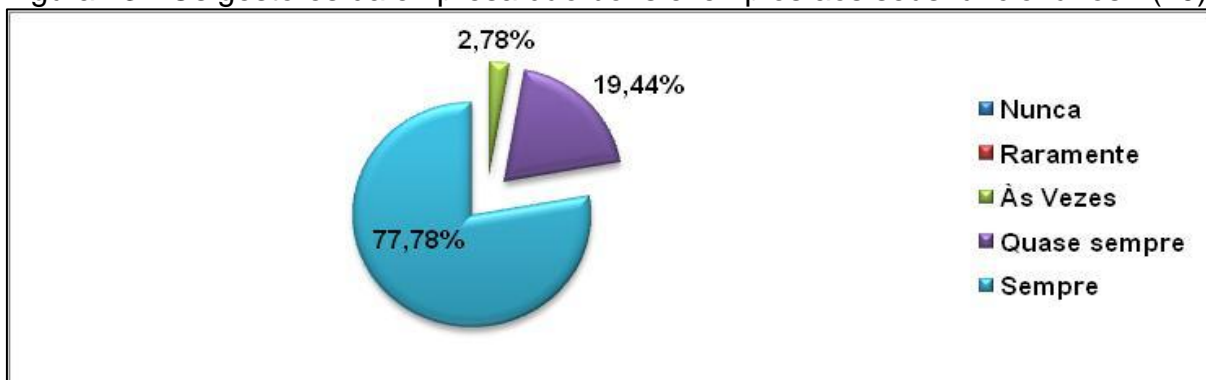


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Conforme a Figura 22, referente à avaliação feita pelos supervisores ao trabalho elaborado pelos profissionais, 69,44% (vinte e cinco profissionais) sempre consideram justa essa avaliação feita pelos supervisores, 16,67% (seis profissionais) quase sempre consideram essa avaliação justa, 11,11% (quatro profissionais) às vezes consideram essa avaliação justa, 2,78% (um profissional) considera raramente justa a avaliação feita de seu serviço pelos supervisores.

Apesar da maioria dos profissionais estarem satisfeitos com a avaliação feita, existem alguns profissionais insatisfeitos, sendo necessário uma análise da empresa sobre o método de avaliação feita.

Figura 23 - Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários? (40)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com base a Figura 23, sobre os bons exemplos dos gestores, 77,78% (vinte e oito profissionais) asseguram que os gestores sempre dão bons exemplos aos profissionais, 19,44% (sete profissionais) quase sempre os gestores dão bons exemplos, 2,78% (um profissional) afirma que às vezes os gestores dão bons exemplos para os profissionais e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas pelos profissionais.

Em geral os profissionais estão satisfeitos com os exemplos dos gestores, sendo assim com bons exemplos das chefias as influencias sobre os profissionais são positivas.

Figura 24 - Você respeita seu supervisor/coordenador/gestor/gerente? (51)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

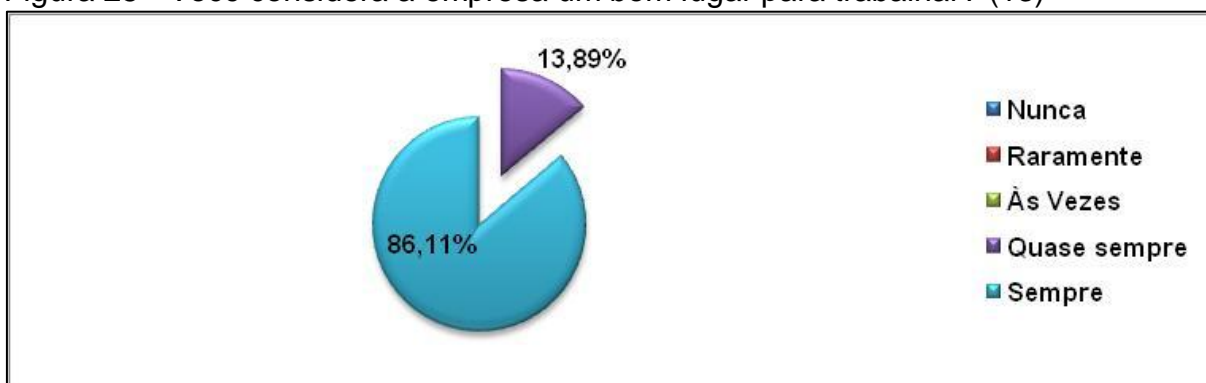
Na Figura 24, sobre o respeito dos profissionais quanto as suas chefias, 100,00%, todos os profissionais sempre respeitam seus chefes.

Esse ponto deve ser considerado importante para a empresa, pois, por meio do respeito que as chefias conseguem manter a liderança.

#### 4.5 CATEGORIA 05: IMAGEM DA EMPRESA

Existe uma percepção que os profissionais da empresa tem sobre o que as pessoas, a comunidade, os clientes, os fornecedores e os próprios profissionais pensam e acham da empresa, esta percepção é definida como imagem da empresa, por meio da análise da imagem da empresa pode se entender como a empresa é vista em geral (CITADIN, 2010).

Figura 25 - Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar? (13)

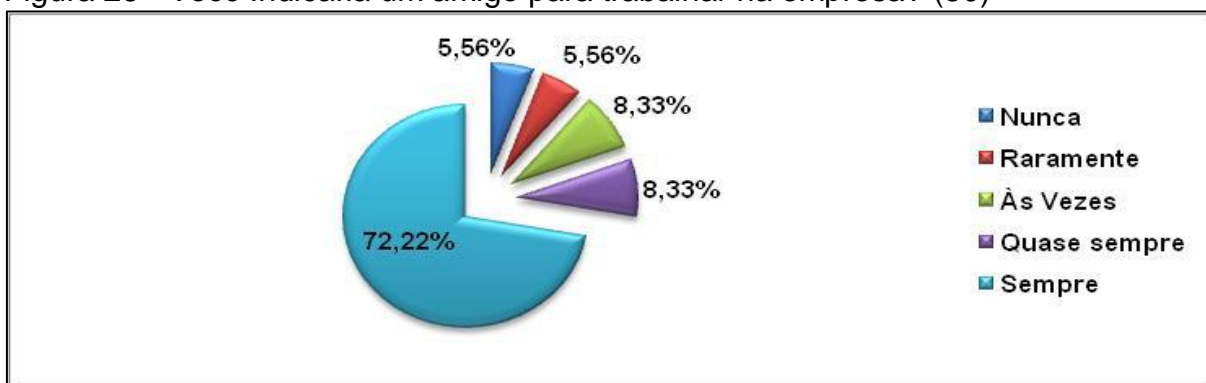


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Conforme Figura 25, aborda se os profissionais consideram a empresa um bom lugar para trabalhar, 86,11% (trinta e um profissionais) considera sempre a empresa um bom lugar para trabalhar, 13,89% (cinco profissionais) considera a empresa quase sempre um bom lugar para trabalharem, as opções “nunca”, “raramente” e “às vezes” não foram citadas.

Todos os profissionais encontram se satisfeitos com a empresa na questão de ser um bom lugar para trabalharem, demonstrando que a empresa nesse fator esta bem preparada.

Figura 26 - Você Indicaria um amigo para trabalhar na empresa? (50)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na Figura 26, se os profissionais indicariam um amigo para trabalhar na empresa, 72,22% (vinte e seis profissionais) sempre indicariam amigos para trabalhar na empresa, 8,33% (três profissionais) quase sempre indicariam um amigo para trabalhar na empresa, 8,33% (três profissionais) às vezes indicariam um amigo para trabalhar na empresa, 5,56% (dois profissionais) raramente indicariam um

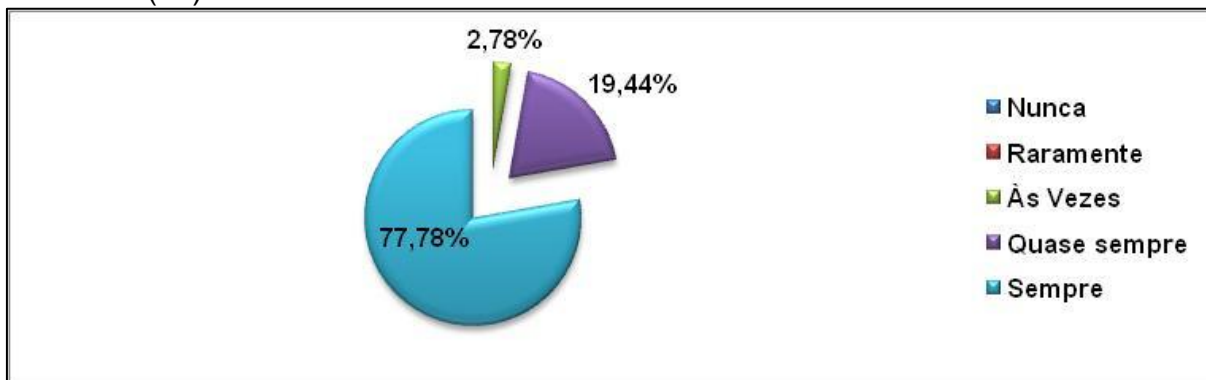
amigo para trabalhar na empresa e 5,56% (dois profissionais) nunca indicariam um amigo para trabalhar na empresa.

Apesar de a maioria estar satisfeito e indicariam amigos para trabalhar na empresa, existe uma parcela de profissionais que estão insatisfeitos com esse fator, deve ser estudado pela empresa e analisado para identificar pelo quais motivos profissionais não indicariam amigos para trabalhar na empresa.

#### 4.6 CATEGORIA 06: CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

Conforme Luz (2003) as condições físicas de trabalho mensura a qualidade e o conforto das condições físicas de trabalho que são disponibilizadas aos funcionários, como instalações, equipamentos, climatização, área de lazer entre outros. Abordando essas condições pode observar se o que a empresa esta fazendo satisfaz os profissionais e se esta obtendo resultados positivos.

Figura 27 - A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho? (16)



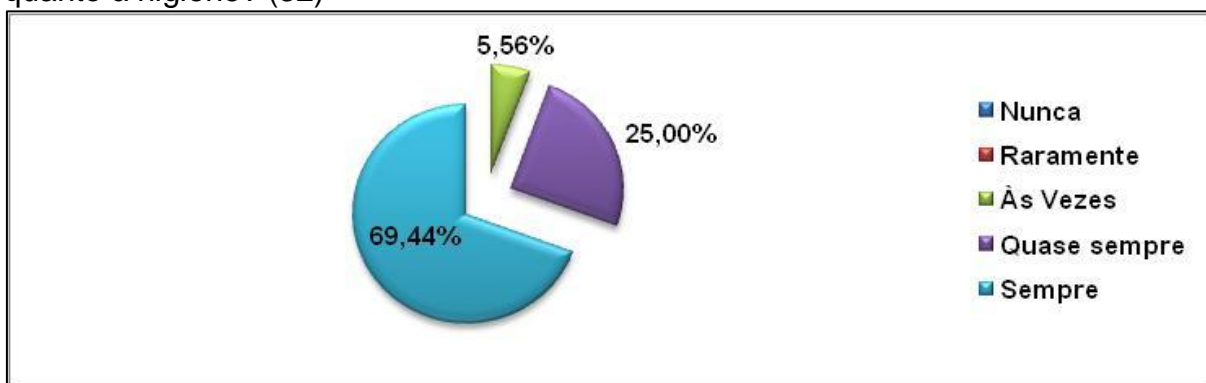
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Por meio da Figura 27, em relação aos materiais que são disponibilizados aos profissionais pela organização, 77,78% (vinte e oito profissionais) afirmam que sempre a organização disponibiliza material adequado para a elaboração de suas atividades, 19,44% (sete profissionais) quase sempre a empresa disponibiliza material adequado, para 2,78% (um profissional) às vezes a empresa disponibiliza materiais adequados e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas pelos profissionais.



Os profissionais em sua maioria estão satisfeitos com os materiais disponibilizados pela empresa para elaborarem suas atividades, assim proporcionando uma maior qualidade e agilidade na elaboração das atividades.

Figura 28 - As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias quanto à higiene? (32)

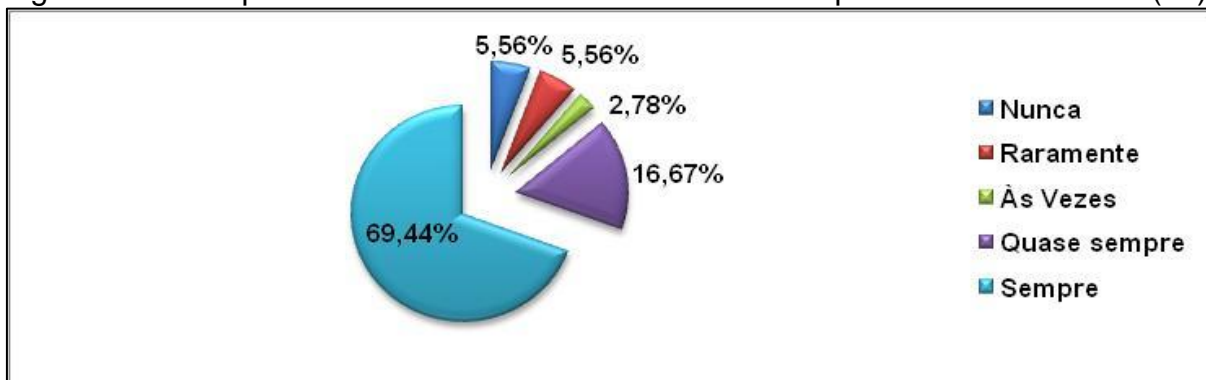


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com a Figura 28, que trata das condições ambientais sobre a higiene, 69,44% (vinte e cinco profissionais) sempre estão satisfeitos com a higiene proporcionada pela empresa em seu local de trabalho, 25,00% (nove profissionais) quase sempre consideram a higiene em seu local de trabalho satisfatórias, 5,56% (dois profissionais) às vezes considera satisfatórias a higiene proporcionada pela empresa e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas pelos profissionais.

Quanto à higiene os profissionais em sua maioria a consideram satisfatória, mantendo um ambiente de trabalho higienizado além de estimular os profissionais a trabalhar também elimina os riscos de doenças que podem desmotivar os profissionais.

Figura 29 - A empresa oferece um bom ambiente de lazer para os funcionários? (36)

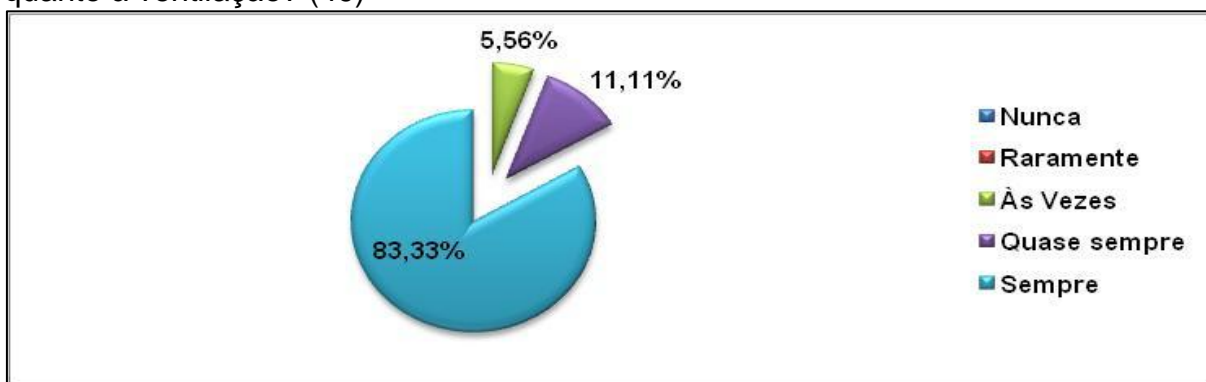


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com base na Figura 29, sobre a avaliação dos funcionários quanto ao ambiente de lazer, 69,44% (vinte e cinco profissionais) sempre consideram bom o ambiente de lazer disponibilizado pela empresa, 16,67% (seis profissionais) quase sempre consideram bom o ambiente de lazer, 5,56% (dois profissionais) raramente considera bom esse ambiente de lazer, 5,56% (dois profissionais) nunca consideram bom o ambiente de lazer disponibilizado pela empresa, 2,78% (um profissional) considera às vezes bom o ambiente de lazer disponibilizado pela empresa.

Apesar de uma grande parcela de profissionais estarem satisfeitos com o ambiente de lazer proporcionado pela empresa, uma parte destes profissionais estão insatisfeitos, esse fator deve ser analisado pela empresa e melhorado, para que possa proporcionar um bom descanso e descontração aos funcionários no horário de intervalo.

Figura 30 - As condições ambientais de seu local de trabalho são satisfatórias quanto à ventilação? (49)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

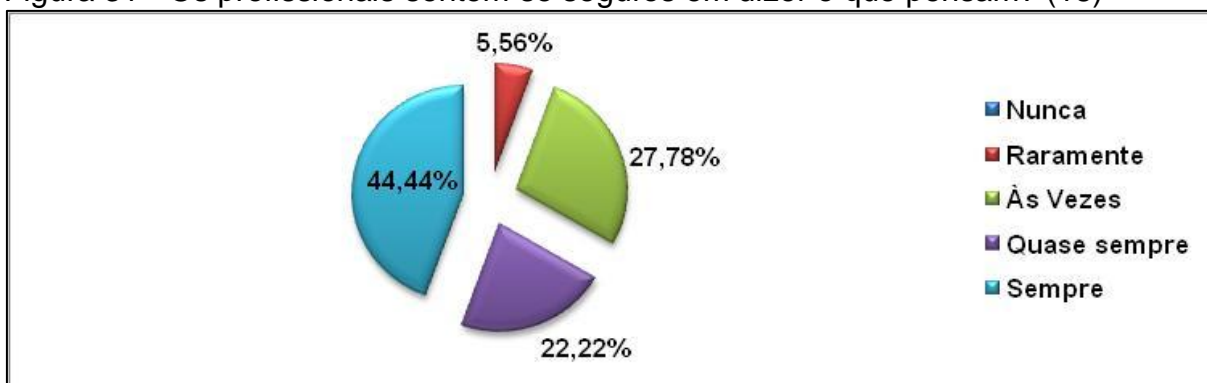
Na Figura 30, onde aborda a ventilação do local de trabalho, 83,33% (trinta profissionais) sempre estão satisfeitos com a ventilação disponível em seu local de trabalho, 11,11% (quatro profissionais) quase sempre consideram satisfatório a ventilação no local de trabalho, 5,56% (dois profissionais) consideram às vezes satisfeitos com a ventilação disponível pela organização e as opções “nunca” e raramente” não foram citadas pelos profissionais.

É possível identificar que os profissionais em sua maioria estão satisfeitos quanto à ventilação no local de trabalho, este fator deve ser mantido bom pela empresa, proporcionando um ambiente de trabalho agradável aos profissionais.

#### 4.7 CATEGORIA 07: COMUNICAÇÃO

No ambiente de trabalho, as pessoas se relacionam por meio da comunicação, passando e recebendo informações, tanto de trabalho quanto pessoal. A comunicação tende a unir as pessoas que compartilham seus conhecimentos e dependendo do caso seus sentimentos. A comunicação dentro das organizações podem apresentar deficiências, por exemplo, a informação pode ser transformada até chegarem ao destino final, desse modo à comunicação deve ser clara e objetiva diminuindo as transformações no decorrer do caminho (CHIAVENATO, 2003).

Figura 31 - Os profissionais sentem-se seguros em dizer o que pensam? (18)

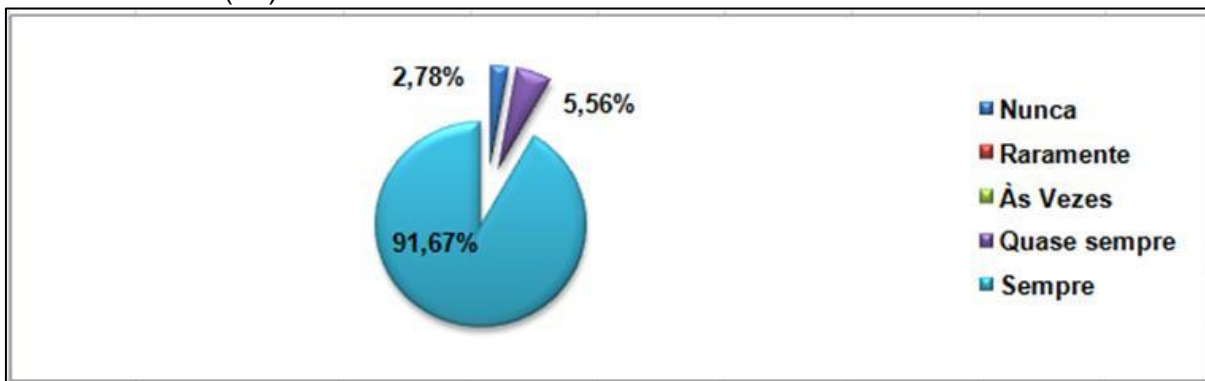


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Observa-se a Figura 31, onde 44,44% (dezesseis profissionais) sempre sentem-se seguros em dizer o que pensam, 27,78% (dez profissionais) às vezes sentem-se seguros para dizer o que pensam, 22,22% (oito profissionais) quase sempre sentem-se seguros para dizer o que pensam, 5,56% (dois profissionais) raramente sentem-se seguros para dizerem o que pensam e a opção “nunca” não foi citado pelos profissionais entrevistado.

Existe uma parcela de profissionais que estão insatisfeitos quanto à segurança em dizer o que pensam, a empresa deve analisar esse fator e identificar os motivos que estão deixando os profissionais inseguros.

Figura 32 - O superior imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados? (23)

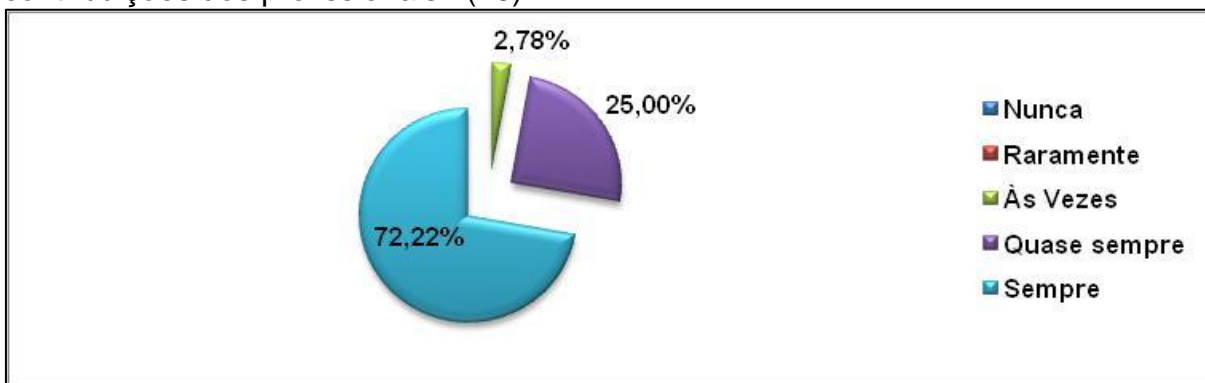


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Conforme a Figura 32, em relação à facilidade do supervisor imediato se relacionar com os subordinados, 91,67% (trinta e três profissionais) afirmam que o seu supervisor imediato sempre tem facilidade de se relacionar, 5,56% (dois profissionais) quase sempre seu supervisor tem facilidade de relacionar-se com os subordinados, 2,78% (um profissional) o seu supervisor imediato nunca tem facilidade de relacionar-se com os profissionais e as opções “raramente” “e às vezes” não foram citadas pelos entrevistados.

Nesse fator os profissionais estão à maioria satisfeito com o relacionamento com seu supervisor imediato, demonstrando que ele tem facilidade para lidar com seus subordinados, assim tornando ele influente e possibilitando conseguir passar informações com facilidade.

Figura 33 - A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos profissionais? (25)



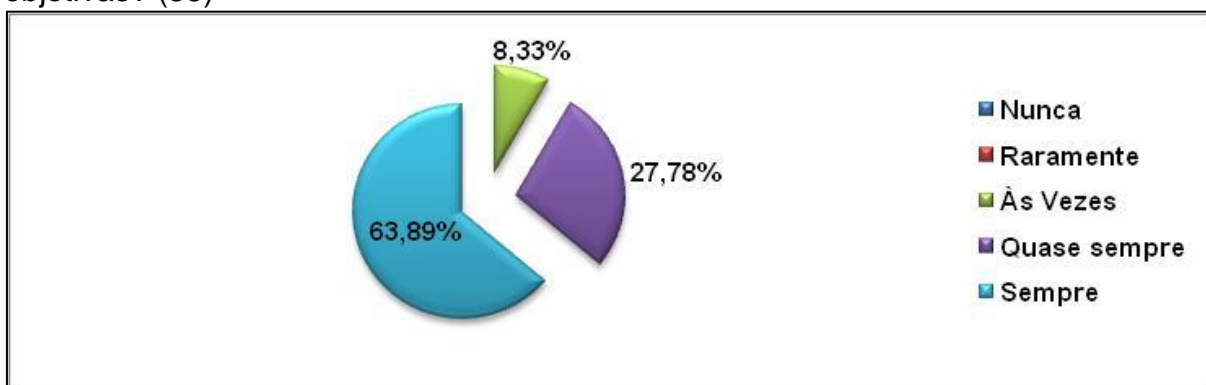
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na Figura 33, sobre o reconhecimento das opiniões e contribuições dos profissionais, para 72,22% (vinte e seis profissionais) a empresa é sempre aberta

para receber e reconhecer as opiniões e contribuições, 25,00% (nove profissionais) quase sempre a empresa é aberta para receber e reconhecer as opiniões dos profissionais, 2,78% (um profissional) a empresa às vezes é aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições das empresas e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas.

Observa-se a satisfação da maioria dos profissionais quanto à aceitação das suas opiniões e contribuições, a empresa deve manter essa satisfação por meio da aceitação das opiniões, demonstrando que o profissional é importante para a organização.

Figura 34 - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas? (35)

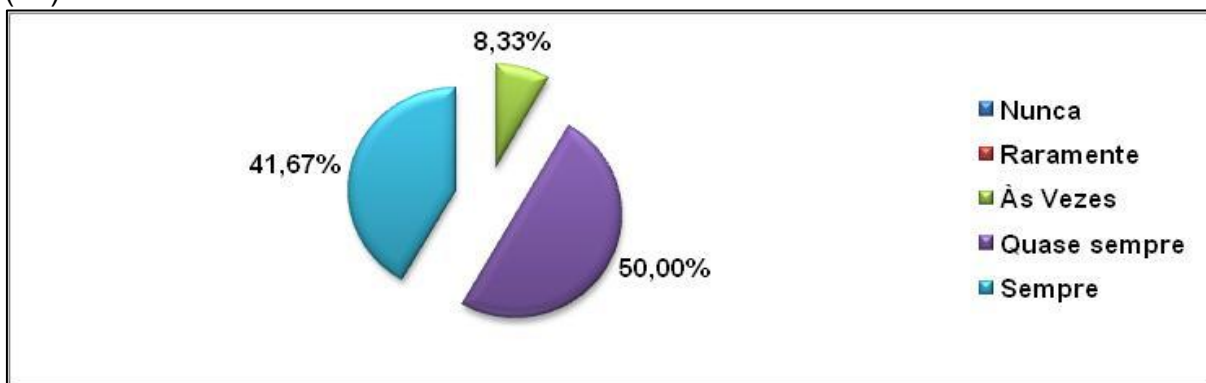


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Analisa-se a clareza das orientações recebidas pelos profissionais sobre seu trabalho na Figura 34, para 63,89% (vinte e três profissionais) sempre recebem orientações claras e objetivas sobre seu trabalho, 27,78% (dez profissionais) quase sempre recebem com clareza e objetividade as orientações de seu trabalho, 8,33% (três profissionais) às vezes recebem as orientações claras e objetivas e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas.

Com os profissionais em sua maioria satisfeitos com as orientações que recebe, demonstra que nesse fator a empresa valoriza a objetividade e clareza nas orientações e essa clareza e objetividade é entendida pelos profissionais.

Figura 35 - Você conhece todos os procedimentos e os realiza de maneira eficiente? (44)

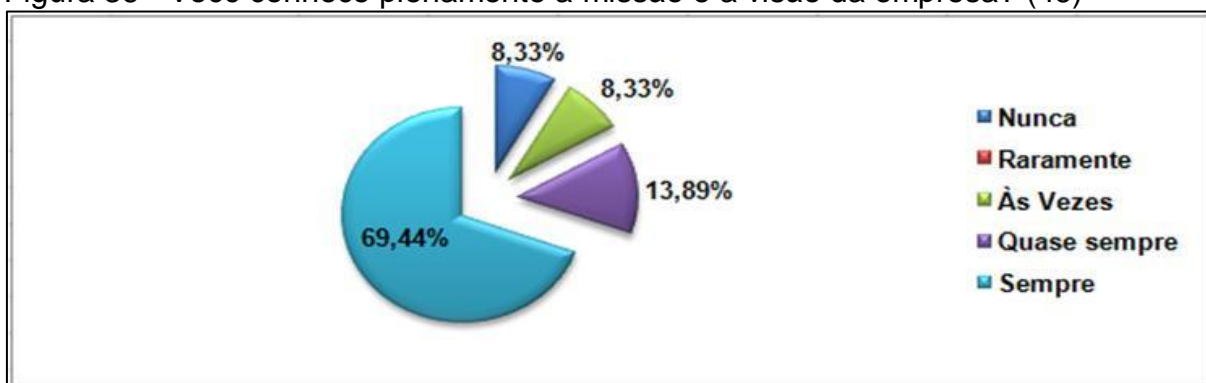


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na Figura 35, sobre o conhecimento e realização dos procedimentos, 50,00% (dezoito profissionais) quase sempre conhecem e realizam de maneira eficiente os procedimentos desenvolvidos pela empresa, 41,67% (quinze profissionais) sempre conhecem e realizam os procedimentos, 8,33% (três profissionais) às vezes conhece e realiza os procedimentos de forma eficiente e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas pelos entrevistados.

Nesse fator a maioria dos profissionais estão satisfeitos, conhecem e realizam os procedimento utilizados pela empresa, desse modo possibilitando uma qualidade e um padrão nos serviços elaborados pelos profissionais.

Figura 36 - Você conhece plenamente a missão e a visão da empresa? (46)



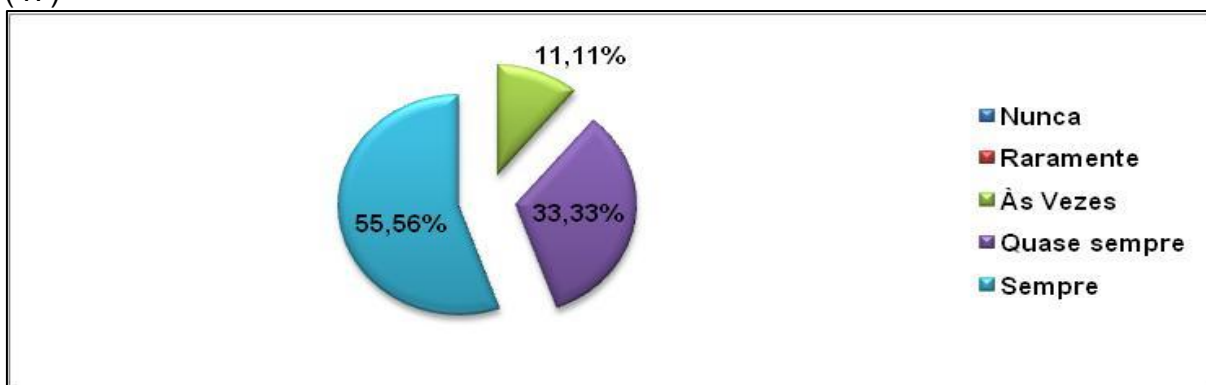
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com a Figura 36, referente à missão e visão da empresa, 69,44% (vinte e cinco profissionais) sempre conhecem a missão e a visão da empresa, 13,89% (cinco profissionais) quase sempre conhecem a missão e visão, 8,33% (três profissionais) às vezes conhecem plenamente a missão e visão, 8,33%

(três profissionais) nunca conhecem a missão e visão da empresa e a opção “raramente” não foi citada pelos profissionais.

Uma parcela dos profissionais estão insatisfeito com o conhecimento da missão e visão da empresa, nesse caso a empresa deve avaliar esse fator e tornar conhecimento de todos a missão e visão da empresa, assim demonstrando ao profissional o que a empresa atende e onde quer chegar.

Figura 37 - As informações do seu trabalho chegam com clareza para a gerencia? (47)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Observa-se na Figura 37, para 55,56% (vinte profissionais) as informações de seu trabalho sempre chegam com clareza para a gerencia, 33,33% (doze profissionais) quase sempre as informações de seu trabalho chegam com clareza, 11,11% (quatro profissionais) às vezes as informações de seu trabalho chegam a gerencia com clareza e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas.

Com a maioria dos profissionais satisfeitos com esse fator pode demonstrar que as informações não ocorrem modificações e não são alteradas até chegar a gerencia, sem prejudicar o profissional por informações incorretas transmitidas.

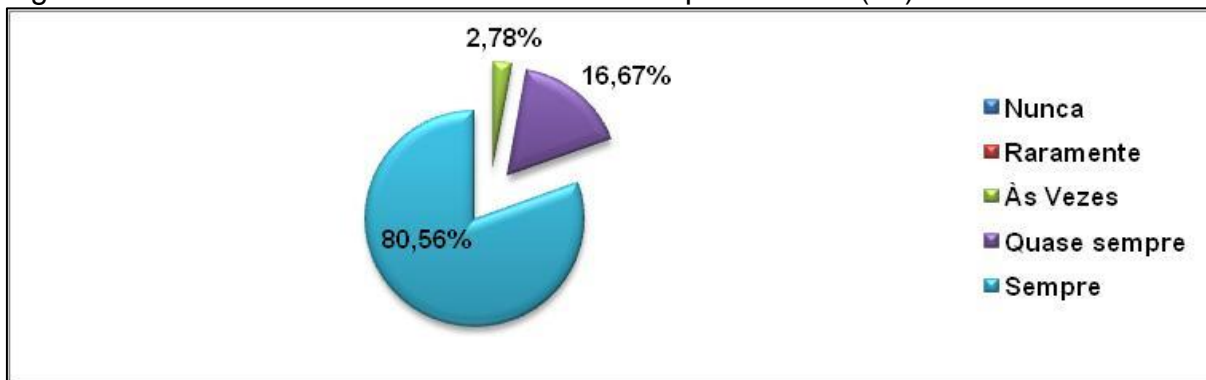
#### 4.8 CATEGORIA 08: REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Por meio da realização profissional pode encontrar como esta a avaliação do profissional quanto sua realização na empresa, quanto aos seus desejos pessoais se estão sendo alcançados e se suas metas e objetivos se encontram na empresa, os incentivos profissionais apresentados pela empresa concentram-se em



atender os reconhecimentos e realizações profissionais dos profissionais (BISPO, 2006).

Figura 38 - Você está satisfeito com o trabalho que realiza? (21)

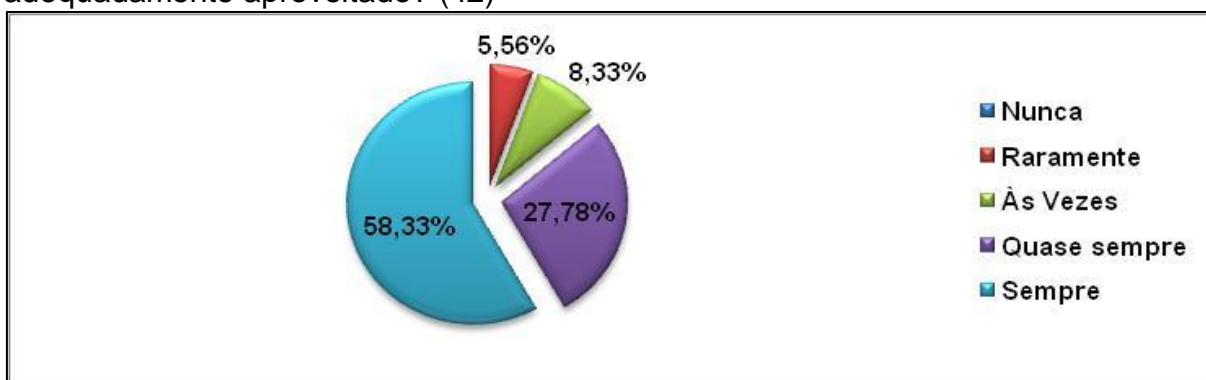


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Conforme Figura 38, se os profissionais estão satisfeito com seu trabalho, 80,56% (vinte e nove profissionais) sempre estão satisfeito com o trabalho que realizam, 16,67% (seis profissionais) quase sempre estão satisfeito com o trabalho que realizam, 2,78% (um profissional) às vezes esta satisfeito com o trabalho que realiza e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas.

Nesse fator a maioria dos profissionais estão satisfeito com o trabalho que realizam, podendo assim ser desempenhado um serviço com prazer e alegria tornando-o de qualidade e rapidez.

Figura 39 - Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado? (42)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com a Figura 39, que aborda o aproveitamento do potencial de realização profissional, 58,33% (vinte e um profissionais) consideram que sempre seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado,



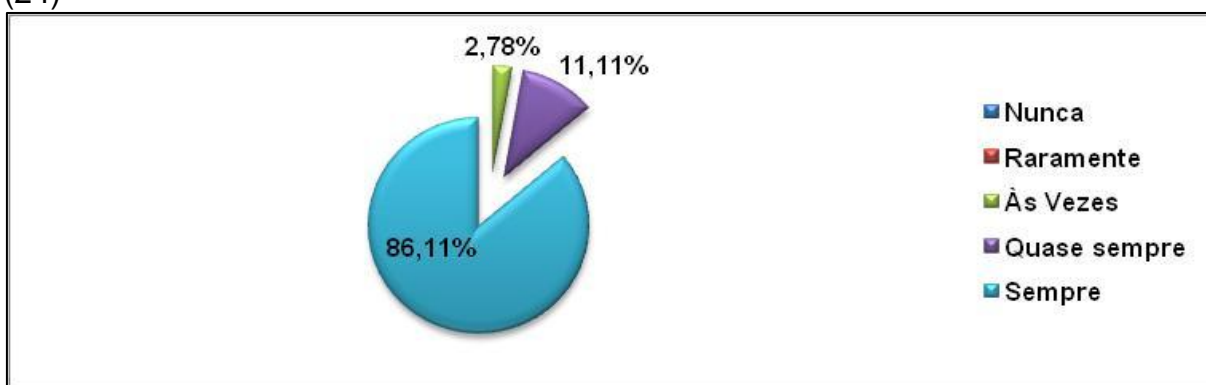
27,78% (dez profissionais) consideram que quase sempre seu potencial é adequadamente aproveitado, 8,33% (três profissionais) às vezes consideram que seu potencial de realização profissional é adequadamente aproveitado, 5,56% (dois profissionais) consideram que raramente é adequadamente aproveitado e a opção “nunca” não foi citada pelos profissionais.

Existe uma parcela de profissionais que não estão satisfeitos quanto ao aproveitamento do seu potencial de realização profissional, a empresa deve analisar esse fator para que possa aproveitar ao máximo o potencial dos profissionais aumentando o desempenho.

#### 4.9 CATEGORIA 09: VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Conforme Citadin (2010) por meio da avaliação da valorização profissional pode se definir o quanto a empresa valoriza, investe e oferece as oportunidades para seus profissionais.

Figura 40 - Você acha que o serviço realizado por você na empresa é importante? (24)



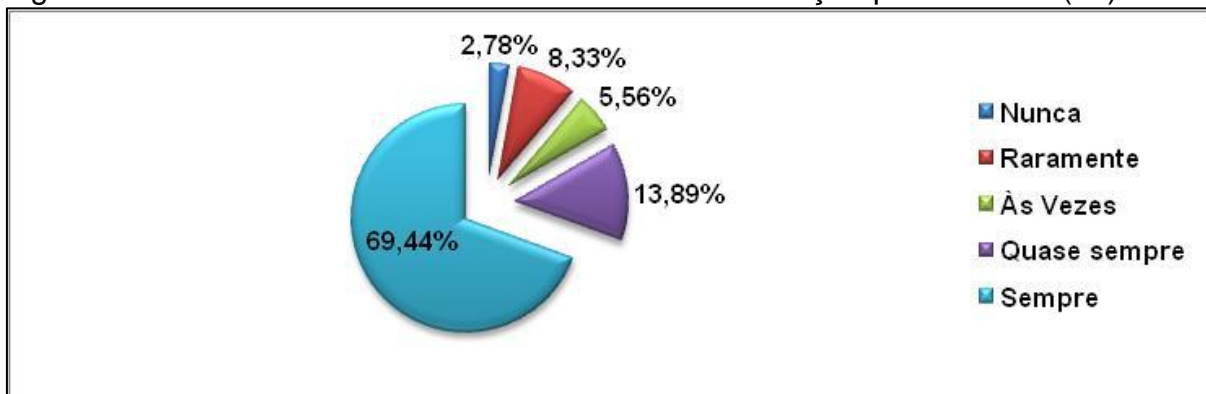
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na Figura 40, sobre a importância do serviço realizado na empresa, 86,11% (trinta e um profissionais) sempre acham que seu serviço realizado na empresa é importante, 11,11% (quatro profissionais) acham quase sempre seu serviço realizado é importante, 2,78% (um profissional) acha que às vezes seu serviço realizado na empresa é importante e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas pelos profissionais.

Nesse fator os profissionais em sua maioria estão satisfeitos com a importância de seus serviços realizados na empresa, esse nível de satisfação deve

ser mantido pela empresa demonstrando a importância dos seus profissionais e dos serviços realizados.

Figura 41 - Seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional? (33)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

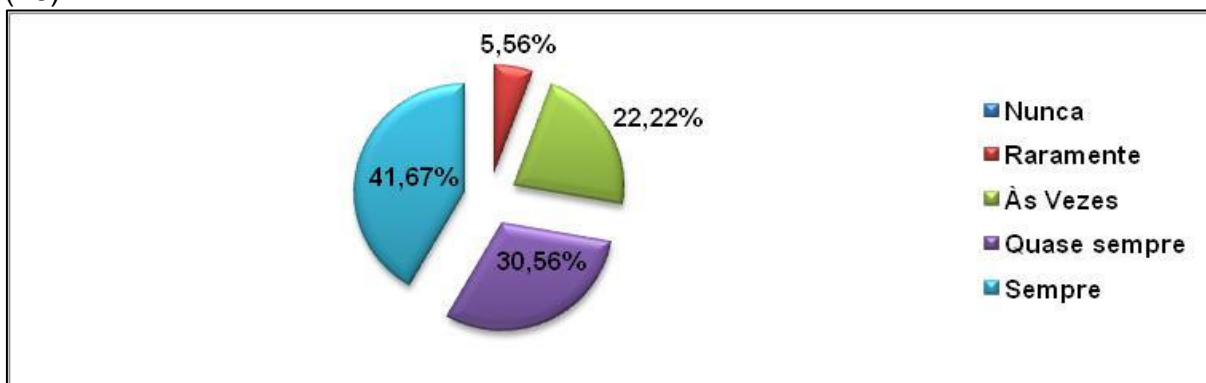
Observa-se na Figura 42, se o trabalho dá um sentimento de realização profissional aos profissionais, 69,44% (vinte e cinco profissionais) sempre sentem realização profissional com seu trabalho, 13,89% (cinco profissionais) quase sempre sentem realizados profissionalmente, 8,33% (três profissionais) raramente sentem realização profissional, 5,56% (dois profissionais) às vezes sentem realização profissional com seu trabalho e 2,78% (um profissional) nunca sente realização profissional com o seu trabalho.

Apesar da maioria dos profissionais satisfeitos com a realização profissional, existe uma parcela de profissionais insatisfeitos, esse fator deve ser avaliado pela empresa para tornar a realização profissional satisfatória para todos estimulando-os a executar suas atividades.

#### 4.10 CATEGORIA 10: REMUNERAÇÃO

A remuneração é tudo o que o profissional ganha em troca de seu trabalho, sendo as remunerações como o salário, remunerações variáveis e também os benefícios (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Figura 42 - Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza? (26)

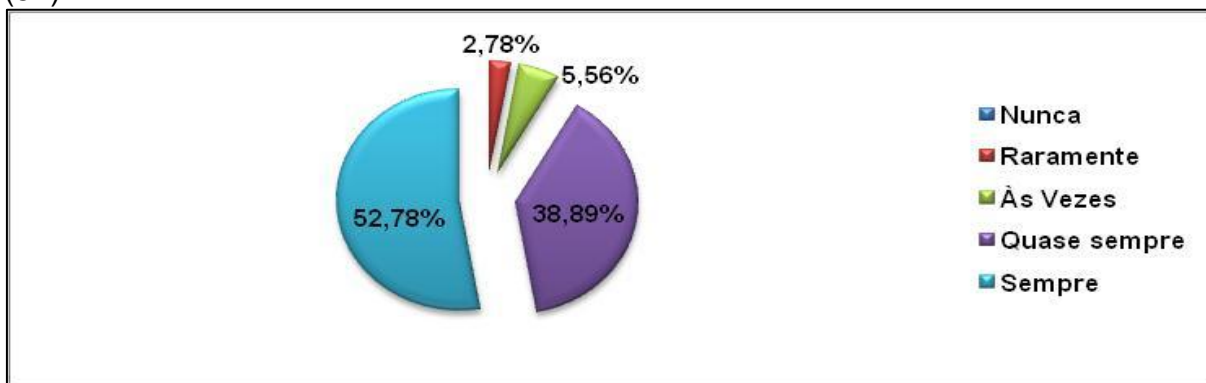


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com base a Figura 42, referente à remuneração do seu trabalho, 41,67% (quinze profissionais) sempre consideram a remuneração adequada ao trabalho que realizam, 30,56% (onze profissionais) quase sempre consideram a remuneração adequada, 22,22% (oito profissionais) consideram às vezes a remuneração adequada ao seu trabalho, 5,56% (dois profissionais) raramente consideram sua remuneração adequada ao trabalho que realizam e a opção “nunca” não foi citada pelos profissionais.

Na análise desse fator a maioria dos profissionais estão satisfeitos com a remuneração, porem tem uma parcela de profissionais que estão insatisfeitos com a remuneração devendo a empresa analisa-lo e melhorar a remuneração promovendo a satisfação e estimulando a execução de suas atividades.

Figura 43 - Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários? (52)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na Figura 43, sobre a remuneração da empresa, 52,78% (dezenove profissionais) acham a remuneração da empresa sempre adequada, 38,89%

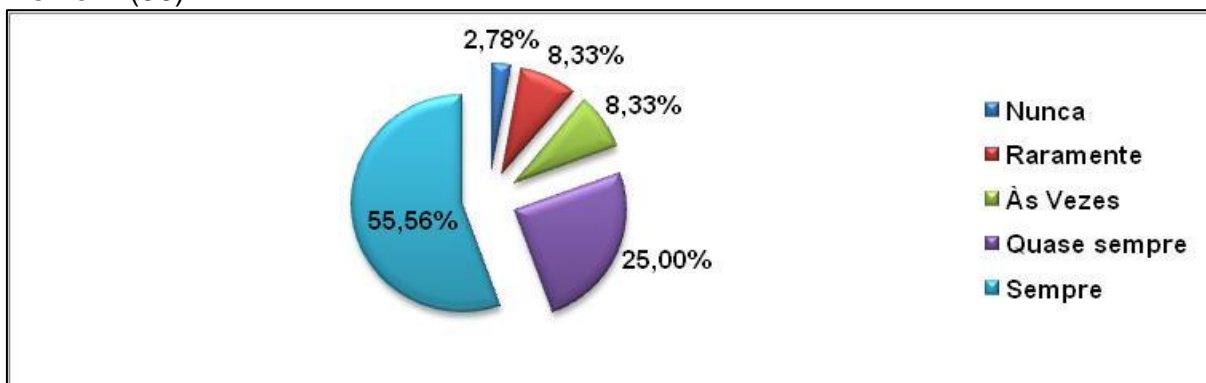
(quatorze profissionais) quase sempre acham a remuneração da empresa adequada, 5,56% (dois profissionais) acham a remuneração às vezes adequada aos funcionários, 2,78% (um profissional) raramente acha que a empresa remunera adequadamente seus funcionários e a opção “nunca” não foi citada pelos entrevistados.

A remuneração que a empresa proporciona aos funcionários é satisfatória para a maioria dos funcionários, mas, existem alguns profissionais insatisfeitos com a remuneração, devendo a empresa estudar esse fator para adequar a remuneração tornando-a satisfatória para todos os profissionais.

#### 4.11 CATEGORIA 11: AUTONOMIA

Conforme Bispo (2006) a autonomia descreve o quanto os profissionais sentem liberdade para tomar decisões, não precisam de verificações nas suas decisões, tendo oportunidades para ajudar nas decisões de mudanças na organização, na liberdade de realização de tarefas.

Figura 44 - Tenho liberdade para fazer o meu trabalho da forma como considero melhor? (30)

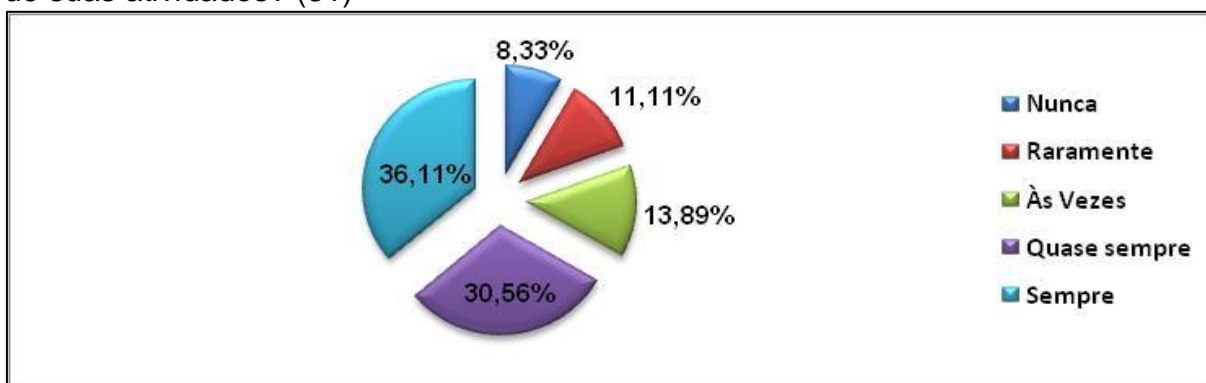


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Conforme a Figura 44, referente à liberdade para fazer o trabalho da forma que considerar melhor, 55,56% (vinte profissionais) sempre tem liberdade para fazer o trabalho da forma que considera melhor, 25,00% (nove profissionais) quase sempre tem liberdade para fazer o trabalho, 8,33% (três profissionais) às vezes tem liberdade para fazer seu trabalho como considera melhor, 8,33% (três profissionais) raramente tem liberdade e 2,78% (um profissional) nunca tem liberdade para fazer seu trabalho da forma que considera melhor.

Nesse fator analisa-se que a maioria dos profissionais estão satisfeitos com a liberdade de fazer seu trabalho, porem existe uma parcela que esta insatisfeito com a liberdade de elaborar as tarefas, nesse fator a empresa deve verificar e avaliar a necessidade de dar mais liberdades para os profissionais na execução de seu trabalho.

Figura 45 - É você quem organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades? (31)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com a Figura 45, sobre a organização das rotinas de trabalho, 36,11% (treze profissionais) sempre organizam sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento das suas atividades, 30,56% (onze profissionais) quase sempre organizam sua rotina de trabalho, 13,89% (cinco profissionais) às vezes organizam sua rotina de trabalho, 11,11% (quatro profissionais) raramente organizam sua rotina e 8,33% (três profissionais) nunca organizam sua rotina de trabalho para melhor aproveitar suas atividades.

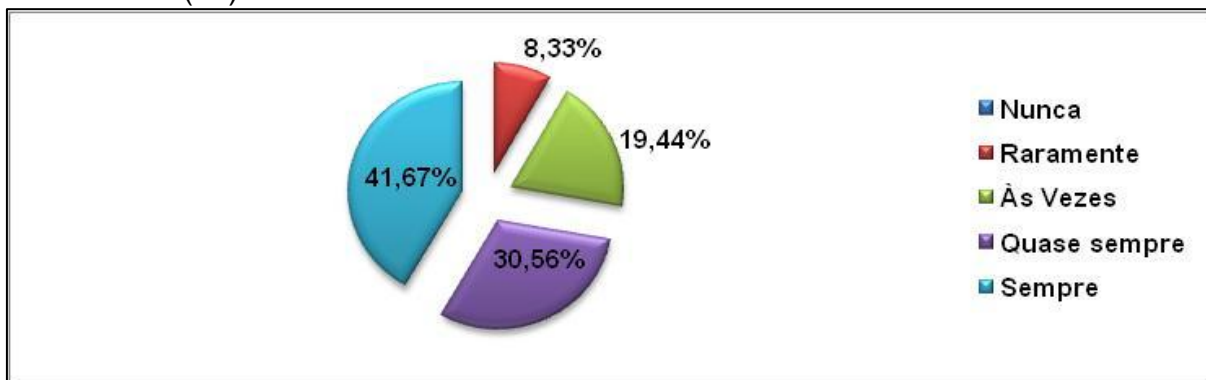
Nesse fator existe uma parcela considerável de profissionais insatisfeito com a liberdade de organização de suas rotinas, a empresa deve analisar esse fator e se possível dar mais liberdade para organização das rotinas, possibilitando melhor aproveitamento de suas atividades.

#### 4.12 CATEGORIA 12: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho, são as melhorias das condições físicas da empresa e também as condições sociais e psicológicas no ambiente da organização, procurando manter um ambiente saudável, agradável e confiável, fazendo com que os profissionais tenham um sentimento bom e prazer em estar na

organização, mantendo a qualidade de vida dos profissionais em casa e na empresa (CHIAVENATO, 2004).

Figura 46 - Você acha seu trabalho realizado atualmente não necessitaria ser melhorado? (34)

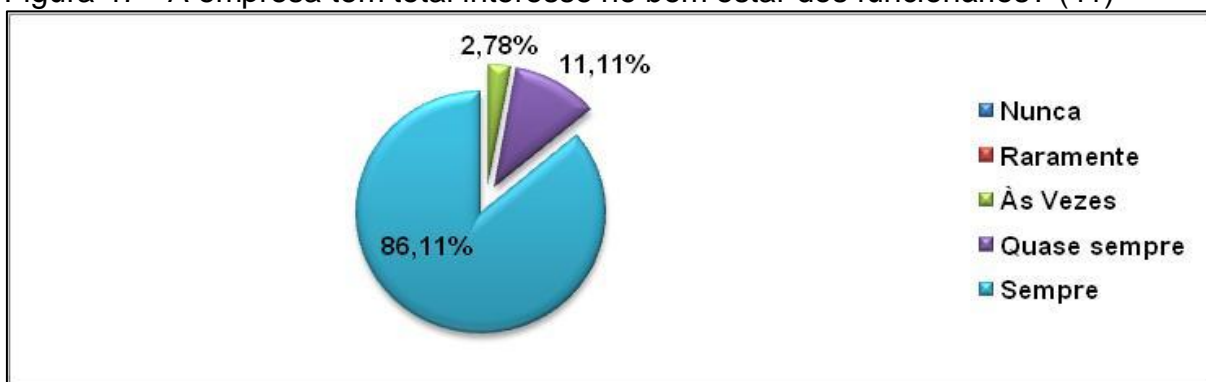


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na Figura 46, se os profissionais acham que seu trabalho realizado poderia ser melhorado, 41,67% (quinze profissionais) sempre acham que seu trabalho não necessita de melhorias, 30,56% (onze profissionais) acham que quase sempre seu trabalho não necessita de melhorias, 19,44% (sete profissionais) acham que às vezes não necessitaria, 8,33% (três profissionais) raramente não necessitariam de melhorias e a opção “nunca” não foi citada pelos profissionais.

Observa-se que nesse fator existe uma parcela de profissionais insatisfeitos com a necessidade de melhorias em seu trabalho, necessitando seu trabalho ser melhorado, esse fator a empresa deve avaliar e melhorar o trabalho dos profissionais melhorando o desenvolvimento das atividades.

Figura 47 - A empresa tem total interesse no bem estar dos funcionários? (41)

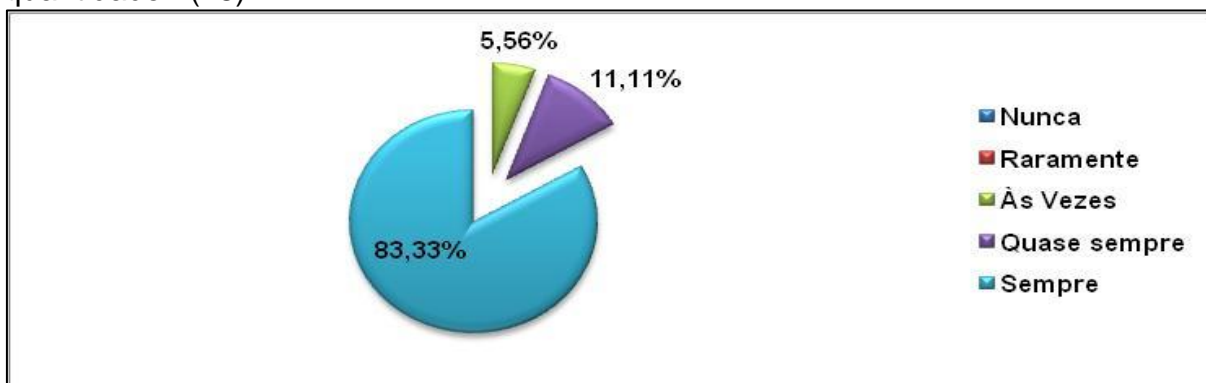


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na Figura 47, se a empresa se interessa pelo bem estar do funcionário, 86,11% (trinta e um profissionais) afirmam que a empresa sempre tem total interesse no bem estar dos funcionários, 11,11% (quatro profissionais) a empresa quase sempre tem total interesse no bem estar, 2,78% (um profissional) às vezes a empresa tem interesse no bem estar dos profissionais e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas.

Nesse fator a maioria dos funcionários estão satisfeitos com o bem estar, demonstrando uma preocupação da empresa quanto ao bem estar dos profissionais.

Figura 48 - A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade? (48)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Observa-se na Figura 48, referente à qualidade do trabalho, 83,33% (trinta profissionais) afirma que sempre é considerado mais importante a qualidade do trabalho do que a quantidade, para 11,11% (quatro profissionais) quase sempre a qualidade é considerado mais importante, 5,56% (dois profissionais) a qualidade é às vezes considerada mais importante que a quantidade e as opções “nunca” e “raramente” não foram citadas.

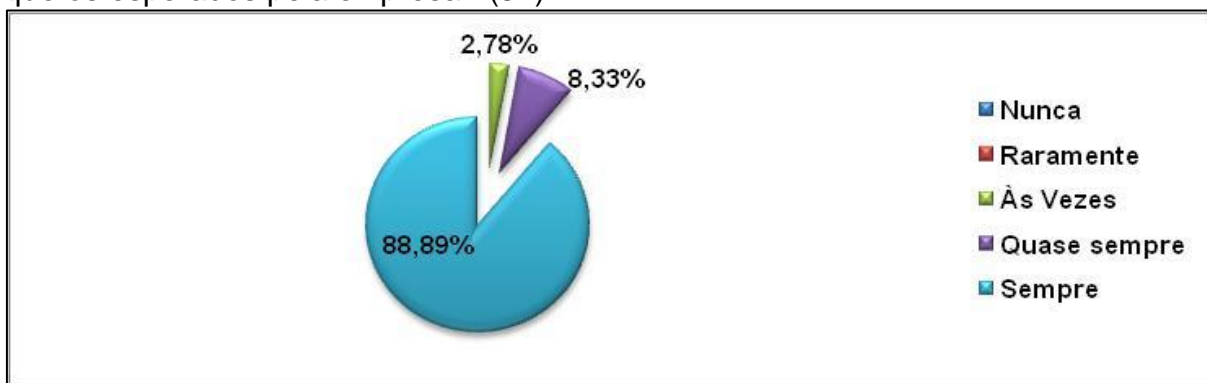
Com a maioria dos profissionais satisfeitos nesse fator indica que a empresa valoriza a qualidade dos serviços e deixa claro isto para seus profissionais, essa satisfação deve ser mantida para sustentar a qualidade dos serviços.

#### 4.13 CATEGORIA 13: RESPONSABILIDADE

De acordo com Bispo (2006) a responsabilidade é o comprometimento dos profissionais quanto ao exercício das funções, o comprometimento com os seus serviços, a importância dos afazeres, empresa e ao seu trabalho.



Figura 49 - Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que os esperados pela empresa? (37)

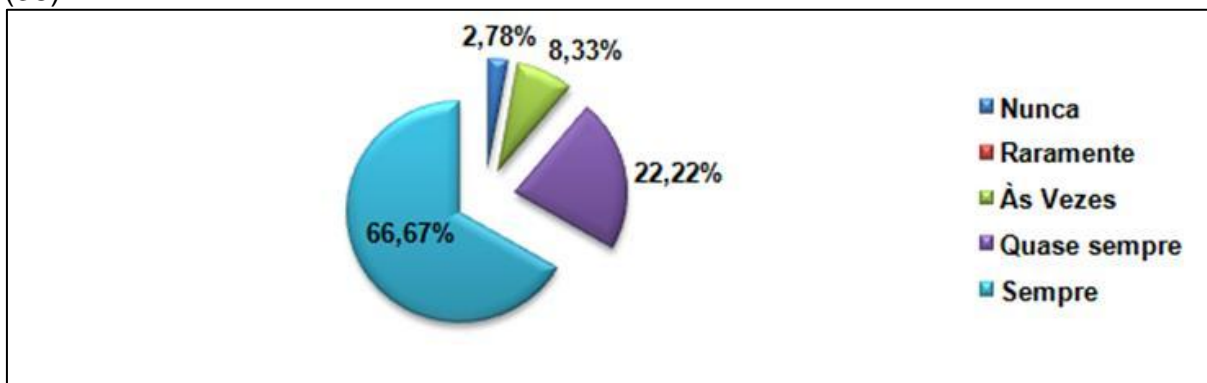


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Por meio da Figura 49, sobre o desempenho do trabalho dos profissionais, 88,89% (trinta e dois profissionais) sempre desempenham seu trabalho buscando obtenção de melhores resultados do que esperado pela empresa, 8,33% (três profissionais) quase sempre desempenham seu trabalho buscando obter melhores resultados, 2,78% (um profissional) às vezes desempenha seu trabalho buscando melhores resultados e as opções “nunca” e “raramente” não foram citados pelos profissionais.

Analisa-se nesse fator que a maioria dos profissionais estão satisfeitos, ou seja, procuram melhorar seus resultados para impressionar a empresa, esse nível de satisfação deve ser mantido e a empresa deve demonstrar que percebe que os profissionais estão buscando melhores resultados.

Figura 50 - Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades? (38)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Conforme a Figura 50, se os profissionais se sentem aptos para assumir maiores responsabilidades, 66,67% (vinte e quatro profissionais) sempre se sentem



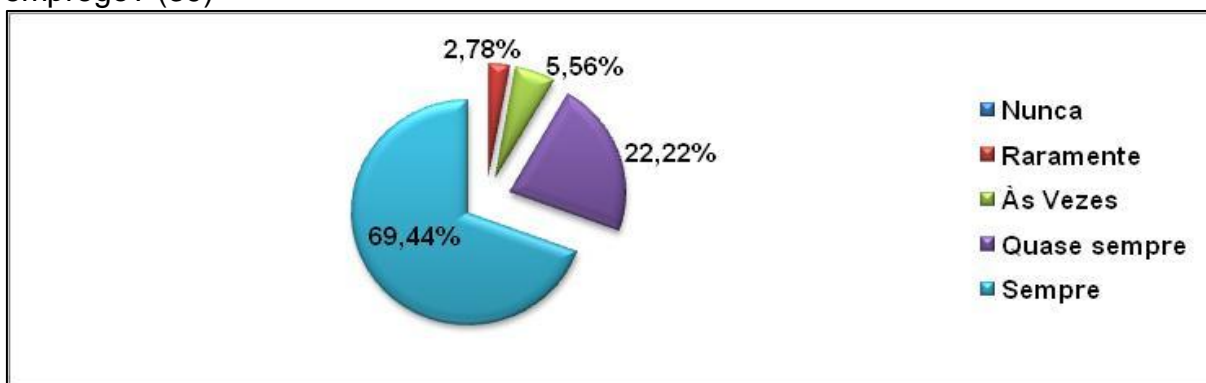
aptos para assumir maiores responsabilidades, 22,22% (oito profissionais) quase sempre sentem se aptos para maiores responsabilidades, 8,33% (três profissionais) às vezes sentem aptos para assumir maiores responsabilidades, 2,78% (um profissional) nunca sente apto para maiores responsabilidades e a opção “raramente” não foi citada pelos profissionais entrevistados.

Mesmo com a maioria dos profissionais estarem satisfeitos com esse fator existe uma parcela insatisfeita, a empresa deve analisar esse fator para preparar os profissionais para assumirem maiores responsabilidades e possíveis tomadas de decisões.

#### 4.14 CATEGORIA 14: ESTABILIDADE NO EMPREGO

A estabilidade no emprego significa o tanto o funcionário tem segurança quanto ao seu emprego e a permanência no mesmo, também as referencias do seu desempenho no trabalho e fornecimento das informações (CHIAVENATO, 2002).

Figura 51 - Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego? (39)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

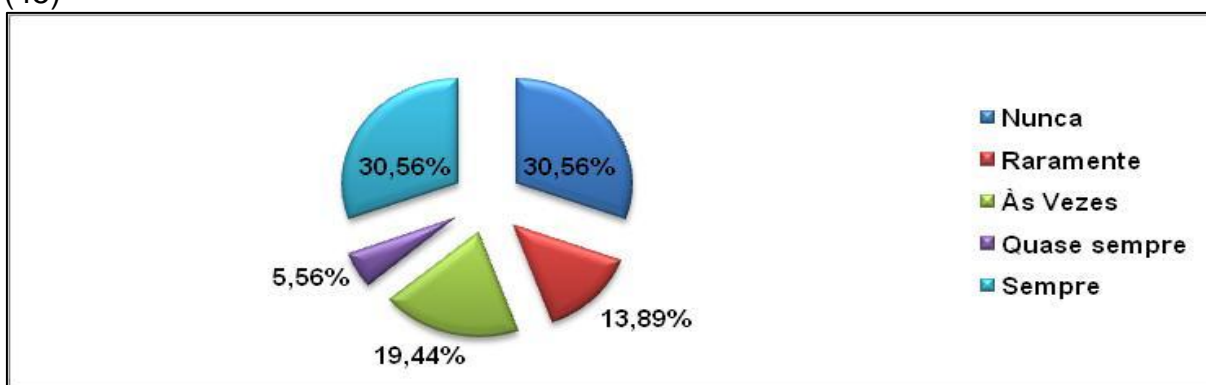
Analisa-se a segurança dos profissionais quanto à estabilidade no emprego na Figura 51, para 69,44% (vinte e cinco profissionais) sempre sentem seguros quanto à estabilidade no emprego, 22,22% (oito profissionais) quase sempre sentem essa segurança, 5,56% (dois profissionais) às vezes se sentem seguros a estabilidade, 2,78% (um profissional) raramente tem segurança na estabilidade no emprego e a opção “nunca” não foi citada.

Nesse fator a maioria dos profissionais estão satisfeitos, porem existe uma parcela de profissionais insatisfeitos com a estabilidade do emprego, tendo medo de perder o emprego.

#### 4.15 CATEGORIA 15: CARREIRA

Para que o profissional desenvolva uma carreira na empresa ele deve receber um desenvolvimento profissional, a carreira é o crescimento do profissional dentro da empresa, ampliando, aperfeiçoando e desenvolvendo as pessoas tornando-as eficiente e produtiva no cargo em que atuará (CHIAVENATO, 2004).

Figura 52 - Você gostaria de trabalhar em outro departamento/setor da empresa? (45)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Observa-se na Figura 52, se os profissionais gostariam de trabalhar em outro setor na empresa, 30,56% (onze profissionais) sempre gostariam de trabalhar em outro departamento, 30,56% (onze profissionais) nunca gostariam de trabalhar em outro setor, 19,44% (sete profissionais) às vezes gostariam de trabalhar em outra área da empresa, 13,89% (cinco profissionais) raramente gostariam de fazer essa troca de setor, e 5,56% (dois profissionais) quase sempre gostariam de trocar de departamento.

Analisa-se esse fator e nota-se que a maioria dos profissionais estão insatisfeitos com a troca de setor, demonstrando a possibilidade de que a empresa não cultiva um plano de carreira, desmotivando os profissionais a trocarem de setor, esse fator deve ser analisado pela empresa e feito melhorias para estimular os profissionais a trabalharem em outros departamentos.

#### 4.16 ANÁLISE GERAL DOS DADOS

Por meio dos levantamentos de dados da pesquisa, dos 36 profissionais entrevistado responderam questões relacionadas ao clima organizacional da organização, com questionário escala de importância, sendo uma das mais vantajosas formar de obter respostas claras e objetivas do entrevistado, contendo no total 52 perguntas, dessas 52 perguntas 8 são relacionadas ao perfil dos profissionais e 44 referente ao clima organizacional, sendo que o resultado foi atribuído da seguinte forma: Sempre; Quase sempre; Às vezes; Raramente; Nunca.

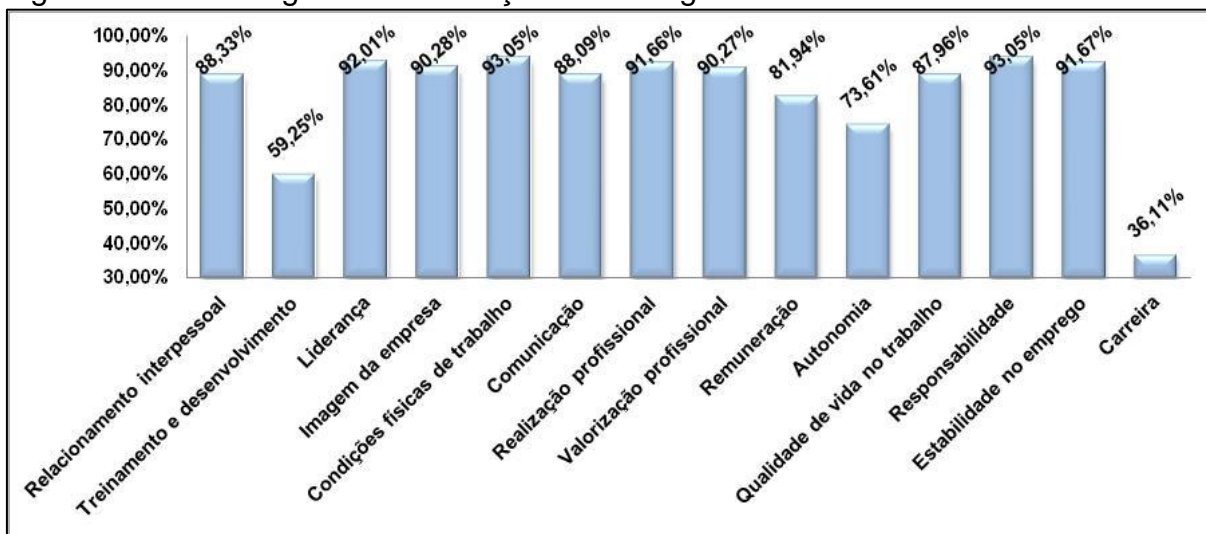
Com o questionário foi apurado os perfis dos profissionais, considerando o gênero, estado civil, faixa etária, formação educacional, tempo de empresa, residência, meio de transporte e a função na organização.

Os resultados obtidos analisando os perfis dos profissionais mostra que 75% dos profissionais são mulheres, em mesma quantidade encontra-se os solteiros e os casados com 47,22%, também 47,22% dos profissionais tem idade de 21 a 30 anos, 52,78% dos profissionais entrevistados cursaram até o ensino médio completo, 50,00% dos profissionais estão a menos de dois anos trabalhando na empresa, residem na cidade de Turvo 94,44% dos profissionais, 38,89% utilizam bicicleta como meio de transporte para irem ao serviço e 36,11% dos profissionais entrevistados exercem a função de costureira.

O questionário foi desenvolvido com diversos tipos de categorias, sendo essas: Perfil dos profissionais, Relacionamento interpessoal; Treinamento e desenvolvimento; Liderança; Imagem da empresa, Condições físicas de trabalho, Comunicação, Realização profissional, Valorização profissional, Remuneração, Autonomia, Qualidade de vida no trabalho, Responsabilidade, Estabilidade no emprego, Carreira.

Conforme as figuras 53 e 54, nota-se os percentuais finais de cada categorias relacionado à satisfação e insatisfação dos profissionais entrevistados.

Figura 53 - Análise geral de satisfação das categorias

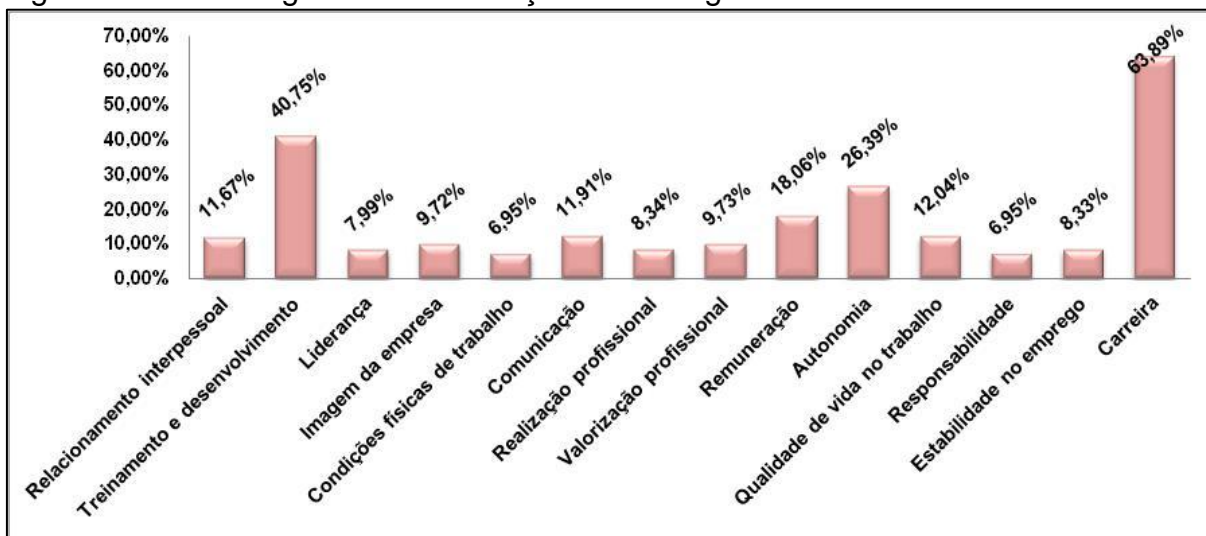


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Conforme a análise geral de satisfação das categorias na Figura 53, onde foram somadas as alternativas Sempre e Quase sempre. Observa-se que o maior índice de satisfação apresenta-se nas categorias das condições físicas de trabalho e responsabilidade com 93,05%, em segundo a liderança que obteve índice de 92,01% de satisfação, estabilidade no emprego em terceiro com 91,67%, realização profissional em quarto lugar com 91,66% de satisfação, em quinto lugar imagem da empresa com 90,28%, a valorização profissional em sexto com 90,27%, relacionamento interpessoal em sétimo lugar com 88,33% de satisfação, em oitavo lugar a comunicação com 88,09%, à qualidade de vida no trabalho em nono lugar com 87,96% de satisfação, em décimo lugar a remuneração com 81,94%, esses índices de satisfação demonstram que essas categorias acima estão com um bom índice de satisfação dos profissionais.

Autonomia ficou em décimo primeiro lugar com 73,61% de satisfação, em décimo segundo lugar treinamento e desenvolvimento com 59,25% da satisfação dos profissionais e em décimo terceiro com menor índice de satisfação encontra-se a carreira com apenas 36,11% de satisfação. Esses índices de satisfação demonstram que essas categorias apresentam um baixo índice de satisfação dos profissionais.

Figura 54 - Análise geral de insatisfação das categorias



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na Figura 54, em relação à análise geral de insatisfação das categorias, onde foram somadas as alternativas Nunca, Raramente e Às Vezes. Encontra-se com o maior índice de insatisfação com 63,89% a carreira, em segundo com 40,75% de insatisfação esta o treinamento e desenvolvimento, em terceiro esta a autonomia com 26,39%, em quarto lugar esta a remuneração com 18,06% de insatisfação, a qualidade de vida no trabalho com 12,04% esta em quinto, em sexto esta a comunicação com 11,91%, o relacionamento interpessoal esta em sétimo com 11,67% de insatisfação dos profissionais. Essas categorias apresentam um índice de insatisfação considerável, devendo a empresa analisa-los e aplicar melhorias.

A valorização profissional encontra-se em oitavo com 9,73% de insatisfação, em nono lugar esta a imagem da empresa com 9,72% de insatisfação, a realização profissional em décimo com 8,34% de insatisfação, em décimo primeiro esta estabilidade no emprego com 8,33% de insatisfação, em décimo segundo esta a liderança com uma insatisfação de 7,99% e por ultimo com o menor índice de insatisfação estão às categorias: responsabilidade e condições físicas de trabalho com 6,95% dos índices de insatisfação. Essas categorias apesar de apresentarem um índice de insatisfação menor também deve ser analisados pela empresa para diminuir ao maximo a insatisfação de seus profissionais.

#### 4.17 SUGESTOES DE MELHORIAS

Por meio dos dados encontrados na pesquisa efetuada na fabrica de confecção na qual foram disponibilizados informações para que fosse possível encontrar o índice de satisfação e insatisfação dos profissionais entrevistados. Nessa seção do trabalho serão apresentadas algumas sugestões de melhoria observando os resultados obtidos por meio da pesquisa, sendo sua finalidade melhorar alguns fatores de influencia no clima organizacional da empresa. Seguem as sugestões de melhorias para serem aplicadas no ambiente de trabalho:

- Criar uma sistemática de identificação de necessidades de treinamento para posteriormente promover programas de treinamento e desenvolvimentos para os profissionais da empresa especializar-se para melhor efetuarem as tarefas da organização;
- Criar um processo de comunicação interna aberta, estimulando a participação de todos os profissionais;
- Prestar benefícios que possam colaborar com uma melhor qualidade de vida no trabalho de seus profissionais, bem como auxiliar na retenção destes;
- Estimular o trabalho em equipe na empresa, e incentivar a cooperação entre os departamentos da organização na realização das atividades;
- Elaborar uma política de remuneração conforme a função e a valorização dos profissionais da organização, sendo uma forma de motivar e incentivar os profissionais;
- Incentivar festas e eventos com os profissionais da organização, melhorando o grau de relacionamento interpessoal possibilitando que os profissionais se conheçam melhor, observando que este é um fator importante para melhorar o clima da organização no ambiente de trabalho;
- Implantar um plano de carreira para que os profissionais saibam quais etapas passará na hierarquia da empresa e qual o período de tempo ficará em cada uma e cursos de qualificação necessários para ocupar as funções;
- Incentivar a liberdade dos profissionais para a tomada de decisões, dentro de seu escopo de responsabilidade;
- Realizar periodicamente a pesquisa na empresa sobre o clima organizacional a fim de analisar os índices da satisfação dos profissionais da organização;

## 5 CONCLUSÃO

Os aspectos positivos e também os negativos estão diretamente ligados ao clima organizacional das empresas, que influenciam a qualidade do trabalho e dos próprios profissionais. Quando o clima organizacional é satisfatório e de qualidade todos saem lucrando, além do que para que a empresa obtenha sucesso e prestígio no mercado é fundamental o conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, os quais por meio dos profissionais são possíveis identificar essas variáveis, dando a chance deles manifestar suas opiniões a respeito de toda a organização.

Como a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que utiliza a comunicação entre os profissionais e os empregadores, esta favorece a aproximação dos líderes com os seus liderados. Por meio do diagnóstico realizado pode-se então apontar os pontos positivos da organização e os pontos negativos, nos quais precisam ser melhorados ou aperfeiçoados, porém nesse momento à organização precisa estar preparada/receptiva para as mudanças necessárias. Neste sentido a organização tomando decisões cabíveis estará minimizando os pontos negativos e aumentando ou monitorando os pontos positivos, os quais proporcionara aos profissionais maior satisfação no trabalho e consequentemente serviços elaborados de forma eficaz.

Conforme o objetivo do estudo que é analisar os fatores que influenciam o clima organizacional e que podem afetar a produtividade dos profissionais da fábrica de confecção, foram encontrados os fatores que mais influenciam o clima na organização.

De acordo com o primeiro objetivo específico foram caracterizado o ramo de atuação e a empresa que foi implantado a presente pesquisa, analisando como esta o cenário do ramo da confecção no Brasil e em Santa Catarina.

No segundo objetivo específico que consiste em identificar os fatores que influenciam o clima da organização, foram levantados fatores que tem influencia no clima com base em autores e por meio da pesquisa aplicada na empresa.

Posteriormente a aplicação da pesquisa e o embasamento dos fatores por meio de autores, foram analisados os fatores de influencia do clima organizacional

de acordo com os resultados da pesquisa conforme o terceiro objetivo. Analisando os fatores e os índices da satisfação dos profissionais referente a cada categoria e cada fator.

Após elaborar todas essas etapas, foram apresentadas sugestões de melhoria para a empresa referente aos fatores que apresentam índices consideráveis de insatisfação minimizando-as, buscando com isto a satisfação dos profissionais nestes fatores.

A pesquisa se limitou exclusivamente aos profissionais de uma empresa de confecção em Turvo – SC, podendo ser viável esse estudo nas demais empresas da região, não somente no ramo de confecção, mas também de outros ramos. Aponta como propostas futuras de estudos a partir desse tema a elaboração de um artigo científico e também a aplicação desse estudo de clima organizacional em outras organizações, tornando se um estudo relevante.

Esse tema abordado tem relevância para as empresas não somente para a empresa em estudo e não apenas as empresas do ramo de confecção, mas sim, para todas as organizações, também sendo uma contribuição acadêmica, pois por meio do estudo do clima organizacional pode-se encontrar fatores que deixam os profissionais insatisfeitos com as organizações, e também possibilitando o acadêmico a utilizar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de administração de empresas.



## REFERÊNCIAS

ABIT – Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção. Análise conjuntural da economia brasileira com enfoque no setor têxtil e de confecção. São Paulo: ABIT, 2016. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/adm/Arquivo/Servico/032212.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2016

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Prod. [online]. 2006, vol.16, n.2, Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci_abstract&lng=pt)>. Acesso em: 16 out. 2015

CARDOSO, Gustavo Vasconcelos. **A liderança e a motivação para as equipes de trabalho em uma instituição financeira no município de Criciúma/SC**. 2014. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista no Curso de Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3294/1/Gustavo%20Vasconcelos%20Cardoso.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2015.

CASAGRANDE, Elaine Bez Birolo. **Análise do processo de comunicação interna em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Jacinto Machado – SC**. 2010. 69 f. Relatório de Estágio (Bacharel em Secretariado Executivo) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/301/1/Elaine%20Bez%20Birolo%20Casagrande.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4º ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2º ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 6º ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010b.

CITADIN, Lucilaine Feltrin. **Análise do clima organizacional em empresa do ramo químico da região da AMREC-SC.** 2010. 129 f. Monografia (Especialista em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2010. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00004E/00004E7E.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2015.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos - completa e atualizada:** o conceito de APH. Criciúma, SC: Ed. Do Autor, 2007

FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. Santa Catarina em dados. **Economia.** Florianópolis: FIESC, 2013. Disponível em: <[http://fiesc.com.br/sites/default/files/medias/sc\\_em\\_dados\\_2013\\_.pdf](http://fiesc.com.br/sites/default/files/medias/sc_em_dados_2013_.pdf)>. Acesso em: 29 de set. de 2015.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de clima organizacional:** o que é e como fazer. São Paulo: Scortecci, 2008.

GAVA, Aline Bilésimo da Silva. **Gestão de pessoas com base em motivação a serviço da liderança.** 2015. 38 f. Monografia (Especialista em MBA em Gestão Empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3304/1/ALINE%20BIL%20C3%89SIMO%20DA%20SILVA%20GAVA.pdf>>. Acesso em 15 out. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed São Paulo: Atlas, 2008.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao século XXI. 2.ed São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização.** 13. ed. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Práticas de Recursos Humanos – PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996

\_\_\_\_\_. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. . **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.



WAGNER, John A.,; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZILLI, Felipe Fontana. **Estudo da cultura organizacional do setor de arrecadação de uma prefeitura municipal da região da AMREC**. 2011. 84 f. Monografia (Bacharel em Administração de Empresas) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2011. Disponível em:  
<<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/463/1/Felipe%20Fontana%20Zilli.pdf>>.  
Acesso em: 10 out. 2015.

**APÊNDICE(S)**

**Apêndice 1:** Questionário aplicado aos profissionais de uma empresa do ramo de confecção situada em Turvo – SC

	<p>Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc Curso de Administração de Empresas Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC-I)</p>	
---	--	---

Professor Orientador: MSc. Nelson Savi

Acadêmico: Leonardo Damiani

Segmento: Clima Organizacional

Local da pesquisa: Empresa de Confecção em Turvo - SC

Questionário de pesquisa aplicado pelo acadêmico Leonardo Damiani na busca de informações para seu Trabalho de Conclusão de Curso, sobre Clima Organizacional.

### Questionário

Instruções: Este questionário tem como objetivo conhecer melhor a maneira pela qual os funcionários estão percebendo e se relacionando com a organização, colegas, etc. As informações obtidas serão utilizadas para melhorias no ambiente de trabalho. Assinale com um **X** a alternativa desejada, assinale apenas uma alternativa por questão e não deixe nenhuma em branco. Não é necessário identificar-se. A sua participação é de fundamental importância. Obrigado!

#### Questões Gerais:

**1. Gênero**

1 ( ) Masculino

2 ( ) Feminino

**2. Estado Civil**

1 ( ) Solteiro

2 ( ) Casado

3 ( ) Divorciado

4 ( ) Viúvo

**3. Faixa Etária**

- 1 ( ) Até 20 anos                      2 ( ) de 21 a 30 anos  
3 ( ) de 31 a 40 anos                4 ( ) de 41 a 50 anos  
5 ( ) Acima de 50 anos

**4. Formação Educacional**

- 1 ( ) Ensino Fundamental Incompleto    2 ( ) Ensino Fundamental Completo  
3 ( ) Ensino Médio Incompleto            4 ( ) Ensino Médio Completo  
5 ( ) Superior Incompleto                  6 ( ) Superior Completo

**5. Tempo de Empresa?**

- 1 ( ) De 0 a 2 anos            2 ( ) de 3 a 5 anos            3 ( ) acima de 6 anos

**6. Residência**

- 1 ( ) Turvo    2 ( ) Ermo    3 ( ) Timbé do Sul    4 ( ) Outro município vizinho

**7. Meio de transporte que utiliza no trajeto casa x empresa x casa?**

- 1 ( ) Carro                      2 ( ) Moto  
3 ( ) Ônibus                    4 ( ) Bicicleta  
5 ( ) A pé

**8. Qual sua função/cargo na empresa?**

- 1 ( ) Balconista                      2 ( ) Auxiliar de serigrafia  
3 ( ) Desenhista têxtil              4 ( ) Bordador  
5 ( ) Cortador                        6 ( ) Auxiliar de corte  
7 ( ) Auxiliar de costura            8 ( ) Costureira  
9 ( ) Siregrafista

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Quase sempre 5 - Sempre					
Questão numero	Questões relacionadas ao clima organizacional				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5
20	1	2	3	4	5

<b>21</b>	Você está satisfeito com o trabalho que realiza?	1	2	3	4	5
<b>22</b>	O superior imediato incentiva o trabalho em equipe?	1	2	3	4	5
<b>23</b>	O superior imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?	1	2	3	4	5
<b>24</b>	Você acha que o serviço realizado por você na empresa é importante?	1	2	3	4	5
<b>25</b>	A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos profissionais?	1	2	3	4	5
<b>26</b>	Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?	1	2	3	4	5
<b>27</b>	Você considera o seu superior imediato um bom líder?	1	2	3	4	5
<b>28</b>	Você considera que seu trabalho é avaliado pelos seus superiores de forma justa?	1	2	3	4	5
<b>29</b>	O clima de trabalho entre a equipe é bom?	1	2	3	4	5
<b>30</b>	Tenho liberdade para fazer o meu trabalho da forma como considero melhor?	1	2	3	4	5
<b>31</b>	É você quem organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?	1	2	3	4	5
<b>32</b>	As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias quanto à higiene?	1	2	3	4	5
<b>33</b>	Seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?	1	2	3	4	5
<b>34</b>	Você acha seu trabalho realizado atualmente não necessitaria ser melhorado?	1	2	3	4	5
<b>35</b>	As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?	1	2	3	4	5
<b>36</b>	A empresa oferece um bom ambiente de lazer para os funcionários?	1	2	3	4	5
<b>37</b>	Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que os esperados pela empresa?	1	2	3	4	5
<b>38</b>	Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?	1	2	3	4	5



<b>39</b>	Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto a estabilidade no emprego?	1	2	3	4	5
<b>40</b>	Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?	1	2	3	4	5
<b>41</b>	A empresa tem total interesse no bem estar dos funcionários?	1	2	3	4	5
<b>42</b>	Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?	1	2	3	4	5
<b>43</b>	Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?	1	2	3	4	5
<b>44</b>	Você conhece todos os procedimentos e os realiza de maneira eficiente?	1	2	3	4	5
<b>45</b>	Você gostaria de trabalhar em outro departamento/setor da empresa?	1	2	3	4	5
<b>46</b>	Você conhece plenamente a missão e a visão da empresa?	1	2	3	4	5
<b>47</b>	As informações do seu trabalho chegam com clareza para a gerencia?	1	2	3	4	5
<b>48</b>	A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?	1	2	3	4	5
<b>49</b>	As condições ambientais de seu local de trabalho são satisfatórias quanto à ventilação?	1	2	3	4	5
<b>50</b>	Você Indicaria um amigo para trabalhar na empresa?	1	2	3	4	5
<b>51</b>	Você respeita seu supervisor/coordenador/gestor/gerente?	1	2	3	4	5
<b>52</b>	Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?	1	2	3	4	5

**Muito obrigado pela sua colaboração!**